

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΤΜΗΜΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ &  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΥΓΙΕΙΝΗ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΥΔΑΤΩΝ  
& ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Σύνδρομο ηθικής παρενόχλησης στην εργασία, σύνδρομο  
Mobbing. Μη συστηματική ανασκόπηση»

Βασιλειάδη Ι. Σοφία

Πτυχιούχος Μαία, Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης

Λάρισα 2015

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΤΜΗΜΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ &  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΥΓΙΕΙΝΗ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΥΔΑΤΩΝ  
& ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Σύνδρομο ηθικής παρενόχλησης στην εργασία, σύνδρομο  
Mobbing. Μη συστηματική ανασκόπηση»

Βασιλειάδη Ι. Σοφία

Πτυχιούχος Μαία, Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης

Λάρισα 2015



Τριμελής Επιτροπή:

- 1) **Γεώργιος Ραχιώτης (Επιβλέπων)**  
Επικ. Καθηγητής Παν/μίου Θεσσαλίας
- 2) **Κωνσταντίνος Μπονώτης**  
Λέκτορας Ψυχιατρικής Παν/μίου Θεσσαλίας
- 3) **Χρήστος Χατζηχριστοδούλου**  
Καθηγητής Παν/μίου Θεσσαλίας

«Σύνδρομο ηθικής παρενόχλησης στην εργασία, σύνδρομο Mobbing. Μη συστηματική ανασκόπηση»

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο έχει απασχολήσει την πλειονότητα των ερευνητών τα τελευταία περίπου είκοσι χρόνια. Η πληθώρα δημοσιεύσεων και η έκδοση πολλών βιβλίων τόσο στο εξωτερικό όσο και στην χώρα μας αποδεικνύουν το ενδιαφέρον των επιστημόνων για το αντικείμενο. Η παρενόχληση είναι μια κατάσταση κατά την οποία ο εργαζόμενος υφίσταται από ένα ή περισσότερα πρόσωπα συνεχείς και επίμονες επιθέσεις. Το mobbing, θεωρείται μια από τις σημαντικότερες αιτίες που έχει αρνητική επίδραση στην εργασία και μπορεί να προκαλέσει στο θύμα τεράστια προβλήματα.

Στην Ευρώπη η έρευνα για το φαινόμενο ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του '80 και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '90 εξαπλώθηκε και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Ο καθηγητής Leymann θεωρείται το πρόσωπο που ξεκίνησε πρώτο τις έρευνες για το bullying στον εργασιακό χώρο.

Η συγγραφέας χρησιμοποιεί τους όρους bullying, mobbing, εκφοβισμό και παρενόχληση ως συνώνυμα και εξετάζει τις συμπεριφορές που παρατηρούνται στο εργασιακό περιβάλλον, την διαιώνιση αυτών των συμπεριφορών, τις αιτίες και τις επιπτώσεις του φαινομένου στην ψυχική και σωματική υγεία του θύματος.

Εξετάζει επίσης τους χώρους, τα επαγγέλματα και τις ηλικίες των εργαζομένων που βρίσκονται σε μεγαλύτερο κίνδυνο, τον επιπολασμό του φαινομένου και την ανισορροπία δύναμης που μπορεί να υπάρχει μεταξύ θύτη και θύματος. Αναλύει επίσης, τα χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση του bullying και την διαδικασία της παρενόχλησης.

Τέλος, ερευνά τα γνωρίσματα που έχει ο δράστης και το θύμα, καθώς επίσης και τους επιχειρησιακούς παράγοντες και τις πολιτικές διαχείρισης, που συμμετέχουν στην ανάπτυξη του bullying και τις επιπτώσεις που έχει στις επιχειρήσεις. Στις τελευταίες ενότητες του κειμένου η συγγραφέας αναφέρεται στην θεραπευτική αντιμετώπιση του mobbing, αλλά και στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να προληφθεί και να αντιμετωπιστεί ο εκφοβισμός στους εργασιακούς χώρους.

## **ABSTRACT**

The phenomenon of moral harassment in the workplace has occupied the majority of researchers in the last twenty years. The plethora of publications and the publication of many books both abroad and in our country demonstrate the interest of scientists for the object. Harassment is a condition in which the worker suffers from one or more persons' constant and persistent attacks. Mobbing is considered as a major factor of negative effect on the workplace, while also causing huge problems to the victims.

In Europe, research on the phenomenon began in the mid-80s and until the late 90s spread to other European countries. Professor Leymann is considered to be the first who conducted research on bullying in the workplace.

The author uses the terms bullying, mobbing and harassment as synonyms and examines the behaviors observed in the working environment, the persistence of these behaviors and the causes and effects of the phenomenon on the mental and physical health of the victim.

This paper also examines the places, occupations and ages of workers that are most at risk, the prevalence of the phenomenon and the power imbalance that may exist between the perpetrator and the victim. Furthermore, it analyzes the characteristics and the factors contributing to the occurrence of bullying, as well as the harassment procedure.

Moreover, this dissertation investigates the traits of the perpetrator and the victim, as well as operational factors and management policies involved in the development of bullying and the impact on businesses. In the last sections of this document, the author refers to the treatment of mobbing, but also the methods that can prevent and address bullying in the workplace.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Εισαγωγή .....               | i  |
| Κατάσταση πινάκων .....      | ii |
| Κατάσταση διαγραμμάτων ..... | ii |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

|                  |   |
|------------------|---|
| Εισαγωγή .....   | 1 |
| Μεθοδολογία..... | 4 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.1 Ιστορική Αναδρομή .....           | 5  |
| 2.2 Εννοιολογικές διασαφηνίσεις ..... | 8  |
| 2.3 Νομοθεσία .....                   | 11 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Τι είναι το bullying; .....                             | 18 |
| 3.2 Οι τύποι του bullying .....                             | 19 |
| 3.2.1 Παρενόχληση λόγω πίεσης .....                         | 19 |
| 3.2.2 Παρενόχληση από συνάδελφο, ανώτερο και κατώτερο ..... | 19 |
| 3.2.3 Εταιρική παρενόχληση .....                            | 19 |
| 3.2.4 Επιχειρησιακό bullying.....                           | 19 |
| 3.2.5 Ιντερνετικό bullying.....                             | 19 |
| 3.2.6 Παρενόχληση από πελάτη .....                          | 20 |
| 3.2.7 Το bullying που παραμένει .....                       | 20 |
| 3.2.8 Διαδοχικό bullying.....                               | 20 |
| 3.2.9 Νομικός εκφοβισμός.....                               | 20 |
| 3.2.10 Εκφοβισμός από συμμορία ή mobbing.....               | 20 |
| 3.2.11 Εκδίκηση ή εκφοβισμός από αντίδραση.....             | 21 |
| 3.2.12 Έμμεσος εκφοβισμός .....                             | 21 |
| 3.3 Διαφορετικοί τύποι bullying .....                       | 21 |
| 3.3.1 Predatory bullying.....                               | 21 |
| 3.3.2 Dispute-related bullying.....                         | 22 |
| 3.4 Τα χαρακτηριστικά του bullying .....                    | 22 |
| 3.4.1 Η συχνότητα των αρνητικών συμπεριφορών.....           | 22 |
| 3.4.2 Η διάρκεια των αρνητικών συμπεριφορών .....           | 23 |
| 3.4.3 Βλάβη.....  | 23 |
| 3.4.4 Κλιμάκωση.....  | 23 |
| 3.4.5 Πρόθεση.....  | 24 |
| 3.4.6 Ανισορροπία δύναμης ή κατάχρηση εξουσίας.....         | 24 |
| 3.4.7 Αρνητικό περιβάλλον εργασίας και bullying.....        | 25 |
| 3.5 Οι μορφές του bullying .....                            | 25 |
| 3.6 Ποιες καταστάσεις δεν θεωρούνται παρενόχληση .....      | 29 |
| 3.7 Οι αιτίες του bullying .....                            | 29 |
| 3.8 Παράγοντες που επιτρέπουν το bullying .....             | 30 |
| 3.9 Διαφορές μεταξύ mobbing και bullying .....              | 31 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Τα μοντέλα κλιμάκωσης της σύγκρουσης.....                    | 33 |
| 4.1.1 Το μοντέλο κλιμάκωσης της σύγκρουσης από τον Glasl .....   | 33 |
| 4.1.2 Τα στάδια παρενόχλησης από τον Einarsen .....              | 34 |
| 4.1.3 Το μοντέλο κλιμάκωσης της σύγκρουσης από τον Allport ..... | 34 |
| 4.1.4 Οι φάσεις του bullying από τον Leymann .....               | 34 |
| 4.1.5 Τα στάδια του εκφοβισμού από τον Ege .....                 | 36 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Ποιοι παρενοχλούν και ποιοι παρενοχλούνται .....            | 37 |
| 5.2 Οι δράστες .....  | 37 |
| 5.3 Οι κατηγορίες των δραστών .....                             | 40 |
| 5.3.1 Ο ψυχοπαθής.....  | 40 |
| 5.3.2 Ο αντιπαθητικός (The Screaming Mimi).....                 | 41 |
| 5.3.3 Ο γκουρού.....  | 41 |
| 5.3.4 Ο διπρόσωπος (Το δικέφαλο φίδι).....                      | 41 |
| 5.3.5 Ο εργαζόμενος-δράστης που προσποιείται (The Wannabe)..... | 41 |
| 5.3.6 Ο κριτικός .....  | 41 |
| 5.3.7 Αυτός που ζητά προσοχή (The Attention Seeker) .....       | 41 |
| 5.3.8 Ο επιβλέπων.....  | 41 |
| 5.4 Ο αριθμός των δραστών.....                                  | 42 |
| 5.5 Τα θύματα .....   | 43 |
| 5.6 Χαρακτηρισμός της αρνητικής εμπειρίας ως παρενόχληση .....  | 49 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

|  |    |
|--|----|
| 6.1 Επιδημιολογικά δεδομένα για το mobbing ..... | 51 |
| 6.2 Η Καταγγελία-Αναφορά της παρενόχλησης.....   | 53 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

|   |    |
|---|----|
| Παράγοντες κινδύνου .....   | 56 |
| 7.1 Φύλο και παρενόχληση .....  | 56 |
| 7.2 Ηλικία και παρενόχληση .....  | 58 |
| 7.3 Καταγωγή και παρενόχληση.....   | 60 |
| 7.4 Επαγγελματικοί κλάδοι και παρενόχληση .....                           | 60 |
| 7.5 Επιχειρησιακοί παράγοντες που διαμορφώνουν καταστάσεις bullying ..... | 65 |
| 7.6 Οι διαχειριστές της επιχείρησης .....                                 | 67 |
| 7.7 Πολιτικές διοίκησης που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του bullying .....   | 69 |
| 7.7.1 Αυταρχική μέθοδος διοίκησης.....                                    | 70 |
| 7.7.2 Μέθοδος διαχείρισης laissez-faire .....                             | 71 |
| 7.7.3 Τυρρανική μέθοδος διοίκησης.....                                    | 72 |
| 7.7.4 Αυθεντική μέθοδος διαχείρισης.....                                  | 73 |
| 7.8 Η κουλτούρα της επιχείρησης .....                                     | 73 |
| 7.9 Εργασιακές κουλτούρες-πολιτικές διοίκησης .....                       | 77 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

|   |    |
|---|----|
| 8.1 Οι συνέπειες του bullying .....             | 79 |
| 8.2 Οι επιπτώσεις του bullying στα θύματα ..... | 79 |

|  |    |
|--|----|
| 8.3 Οι επιπτώσεις του bullying στην οικογένεια του θύματος .....                   | 85 |
| 8.4 Οι επιπτώσεις της παρενόχλησης στα παιδιά .....                                | 86 |
| 8.5 Οι επιπτώσεις του bullying στην εργασιακή ικανοποίηση .....                    | 87 |
| 8.6 Σύνδρομο διαταραχής μετατραυματικού στρες (Post-Traumatic Stress Disorder) ... | 87 |
| 8.7 Τρόποι αντιμετώπισης του μετατραυματικού στρες.....                            | 90 |
| 8.7.1 Συμβουλευτική.....   | 90 |
| 8.7.2 Φαρμακευτική αντιμετώπιση .....  | 91 |
| 8.8 Οι επιπτώσεις του bullying στους μάρτυρες.....                                 | 91 |
| 8.9 Οι επιπτώσεις του bullying στην επιχείρηση.....                                | 92 |
| 8.10 Η επίδραση του εκφοβισμού στην παραγωγικότητα .....                           | 93 |
| 8.11 Απουσίες λόγω ασθένειας και εκφοβισμός .....                                  | 94 |
| 8.12 Αποχώρηση από την εργασία και bullying.....                                   | 96 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

|   |    |
|---|----|
| 9.1 Πρόληψη της ηθικής παρενόχλησης.....                  | 98 |
| 9.2 Μοντέλο συστηματικής προσέγγισης .....                | 98 |
| 9.3 Πρώτη φάση: Πρόληψη .....                             | 98 |
| 9.3.1 Νομικές υποχρεώσεις.....                            | 98 |
| 9.3.2 Οικονομικές επιπτώσεις.....                         | 98 |
| 9.4 Δεύτερη φάση: Αποκάλυψη.....                          | 98 |
| 9.5 Τρίτη φάση: Υποστήριξη.....                           | 99 |
| 9.6 Φάσεις τέσσερα και πέντε: Παρέμβαση και μέριμνα ..... | 99 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

|   |     |
|---|-----|
| 10.1 Αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης ..... | 101 |
| 10.2 Η πολιτική κατά του εκφοβισμού .....       | 102 |
| 10.3 Περιεχόμενα και δήλωση πολιτικής .....     | 102 |
| 10.4 Ο ορισμός.....                             | 103 |
| 10.5 Τα καθήκοντα των διευθυντών .....          | 103 |
| 10.6 Τα καθήκοντα των συνδικαλιστών .....       | 104 |
| 10.7 Οι ανεξάρτητοι σύμβουλοι .....             | 104 |
| 10.8 Η διαδικασία των παραπόνων.....            | 104 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

|  |     |
|--|-----|
| 11.1 Θεραπευτική αντιμετώπιση του bullying .....                                     | 107 |
| 11.2 Η αξιολόγηση των επιπτώσεων .....   | 108 |
| 11.3 Παρεμβάσεις .....   | 108 |
| 11.4 Ψυχολογικός απολογισμός.....  | 108 |
| 11.5 Θεραπεία μέσω της αφήγησης.....   | 109 |
| 11.6 Γνωστική θεραπεία συμπεριφοράς .....  | 110 |
| 11.7 Απευαισθητοποίηση και Επανεπεξεργασία μέσω οφθαλμικών κινήσεων .....            | 110 |
| 11.8 Θεραπεία μείωσης τραυματικού γεγονότος Traumatic Incident Reduction (TIR) ..... | 111 |
| 11.9 Αποκατάσταση.....   | 112 |
| 11.10 Άλλα είδη θεραπειών .....  | 113 |
| 11.10.1 Ομαδική θεραπεία.....  | 113 |
| 11.10.2 Εργασιοθεραπεία.....   | 113 |
| 11.10.3 Θεραπεία μέσω της τέχνης.....  | 113 |
| 11.10.4 Κοινωνική θεραπεία.....  | 113 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 11.10.5 Σταδιακή θεραπεία..... | 113 |
| 11.10.6 Σωματική άσκηση .....  | 114 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12**

|   |     |
|---|-----|
| Συμπεράσματα .....                              | 115 |
| Βιβλιογραφία .....                              | 116 |
| Παράρτημα Α Έρευνες.....                        | 135 |
| Παράρτημα Β Μέθοδοι μέτρησης του bullying ..... | 159 |
| Παράρτημα Γ Ορισμοί του bullying.....           | 165 |
| Παράρτημα Δ Πρόληψη ηθικής παρενόχλησης.....    | 168 |

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην επιτυχή εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά τον επίκουρο καθηγητή κ. Γεώργιο Ραχιώτη για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον αντικείμενο και συνάμα σοβαρό κοινωνικό φαινόμενο. Επίσης, είμαι ευγνώμων στα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής μου εργασίας Καθηγητή κ. Χρήστο Χατζηχριστοδούλου και Λέκτορα κ. Κωνσταντίνο Μπονώτη που δέχθηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης. Στην συνέχεια, ευχαριστώ ιδιαίτερα τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών για την ευκαιρία που μου έδωσαν να παρακολουθήσω το πολύ ενδιαφέρον αντικείμενο του προγράμματος.

Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις φίλες και τους φίλους των μεταπτυχιακών φοιτητικών μου χρόνων, για την άριστη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών που είχαμε. Τους οφείλω επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ για την βοήθεια που μου πρόσφεραν. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύντροφό μου για την κατανόηση του και την πολύτιμη βοήθεια του καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερα κατά τους τελευταίους μήνες της προσπάθειάς μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου όλα εκείνα τα πρόσωπα που με στήριζαν και πίστεψαν σε μένα.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στην μητέρα μου, της οποίας η πίστη και η συνεχής ενθάρρυνση αποτέλεσε αρωγός σε όλους τους στόχους και τα όνειρά μου. Την ευχαριστώ θερμά για την υποστήριξή της όλα αυτά τα χρόνια αλλά και για το θάρρος που μου δίνει να πετύχω περισσότερους στόχους.



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

|  |     |
|--|-----|
| Πίνακας 1. Σχέση άγχους και παρενόχλησης .....   | 136 |
| Πίνακας 2. Ψυχοκοινωνικές συνθήκες .....   | 138 |
| Πίνακας 3. Επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια... Αποτελέσματα .....  | 139 |
| Πίνακας 4. Ένδειξη έκθεσης θυματοποίησης και εκφοβισμού .....  | 140 |
| Πίνακας 5. Παρενόχληση και εκφοβισμός (φύλο και χώρα, %) .....   | 142 |
| Πίνακας 6. Διαφορές μεταξύ νοσηλευτριών και λοιπού προσωπικού για κάθε είδος<br>και κατηγορία bullying ..... | 147 |
| Πίνακας 7. Κατηγορία και είδος αντιποίνων .....  | 149 |
| Πίνακας 8. Δημογραφικά, κοινωνικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά .....                                     | 150 |
| Πίνακας 9. Δράστες στον εργασιακό χώρο .....   | 152 |
| Πίνακας 10. Τύποι βίας .....   | 158 |

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

|   |     |
|---|-----|
| Διάγραμμα 1. Εργαζόμενοι που έπεσαν θύματα βίας ή δέχτηκαν απειλές για βία,<br>ανά ομάδα χωρών.....                         | 141 |
| Διάγραμμα 2. Σχετιζόμενα προβλήματα υγείας με τον εκφοβισμό και την<br>παρενόχληση, Ε.Ε 27 (%) .....                        | 143 |
| Διάγραμμα 3. Ποσοστό απουσίας εργαζομένων και ημέρες απουσίας<br>εξαιτίας προβλημάτων που οφείλονται στην εργασία (%) ..... | 144 |
| Διάγραμμα 4. Εκφοβισμός και παρενόχληση στην Ε.Ε των 27 κατά φύλο και ηλικία. 144   |     |
| Διάγραμμα 5. Βία και Παρενόχληση με βάση το μέγεθος της επιχείρησης στην Ε.Ε<br>των 27(%).....                              | 145 |
| Διάγραμμα 6. Παρενόχληση και εκφοβισμός στην Ε.Ε των 27 (%) .....   | 146 |

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Εισαγωγή

Το bullying είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες μορφές εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία, το θύμα στιγματίζεται μέσα από μια σειρά συστηματικών επιθέσεων, από ένα ή περισσότερα άτομα, που καταπατούν τα δικαιώματά του. Ο εκφοβισμός (bullying) ή παρενόχληση (harassment) στον εργασιακό χώρο, είναι ένα καταστροφικό πρόβλημα για τους εργαζόμενους και θεωρείται σοβαρή μορφή κοινωνικού άγχους (Einarsen, 1999). Την τελευταία δεκαπενταετία, το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης έχει γίνει αντικείμενο μελέτης από πολλούς επιστήμονες. Γράφτηκαν πολλά βιβλία και έγιναν έρευνες τόσο στην χώρα μας όσο και στο εξωτερικό. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον από τους επιστήμονες για το σύνδρομο (Quine, 2001). Η παρενόχληση μέχρι και πρόσφατα ήταν ένα ανύπαρκτο θέμα. Σύμφωνα με τον Einarsen (2000), τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον του κοινού, αυξήθηκε τόσο για το bullying στα σχολεία, όσο και για την σεξουαλική παρενόχληση που δέχονται πολλές γυναίκες. Στα τέλη της δεκαετίας του '80, οι Σκανδιναβικές χώρες άρχισαν να εκφράζουν την ανησυχία τους για το φαινόμενο που περιλαμβάνει προσβολές, αρνητική κριτική, λεκτική ή ακόμα και σωματική κακοποίηση. Παρά όμως την ανησυχία του κοινού, το θέμα εξακολουθούσε να παραμένει ταμπού. Όταν οι Einarsen et al. (1990) και Matthiesen et al. (1989), προσπάθησαν να ερευνήσουν το φαινόμενο, δεν τους επέτρεψε καμία επιχείρηση να έρθουν σε επαφή με τους εργαζόμενους τους. Η απάντηση που έδιναν οι εργοδότες, ήταν ότι το πρόβλημα δεν υφίσταται στον επιχείρησή τους. Στην πραγματικότητα, δεν ήθελαν να ξέρουν (Einarsen, 1999).

Σύμφωνα με την Rayner (1997), σε έρευνα που έγινε ανάμεσα σε Άγγλους μαθητές που δούλευαν με μερική απασχόληση, το 50% περίπου είχαν βιώσει παρενόχληση στον χώρο της εργασίας τους. Οι Einarsen & Skogstad (1996), ανέφεραν στοιχεία για την συχνότητα της παρενόχλησης στους εργασιακούς χώρους από 14 Νορβηγικές μελέτες για την εργασιακή ζωή (n=7.986). Στις μελέτες συμπεριλήφθηκε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματιών, όπως εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία, πανεπιστήμια και σε υγειονομική περίθαλψη, δάσκαλοι, υπάλληλοι, ηλεκτρολόγοι, εργάτες σε βιομηχανίες και ψυχολόγοι. Το 8,6% των ατόμων που ερωτήθηκαν είχαν βιώσει συνεχή εκφοβισμό (bullying) και μη σεξουαλική παρενόχληση στον εργασιακό τους χώρο, κατά την διάρκεια των τελευταίων έξι μηνών. Σύμφωνα με τον Leymann<sup>1</sup> (1992), το 3,5% του εργατικού δυναμικού της Σουηδίας, μπορεί να χαρακτηριστεί ότι έχει πέσει θύμα παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Ο Einarsen (1999), τονίζει ότι το bullying είναι μια διαδικασία που εξελίσσεται σταδιακά. Workplace bullying «is not an either-or phenomenon, but rather a gradually evolving process» (Einarsen, 1999).

Στην Ευρώπη, το 3,6-16% του εργατικού δυναμικού έχει εκτεθεί σε κάποια μορφή bullying στον χώρο εργασίας, σε εβδομαδιαία βάση ή περισσότερο (Tsuno et al., 2010).

---

<sup>1</sup> Ο Leymann ορίζει το bullying, ως την έκθεση σε μία από τις σαράντα πέντε (45) αρνητικές ενέργειες, η οποία γίνεται για τουλάχιστον έξι (6) μήνες και σε εβδομαδιαία βάση.

Το mobbing, είναι η ψυχολογική βία που χρησιμοποιείται από ένα ή πολλά άτομα προς έναν ή περισσότερους εργαζόμενους. Οι συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται σύμφωνα με τον Leymann (1996), αποτελούν μια μέθοδο με στόχο την μείωση και τον αποσυντονισμό του θύματος. Με βάση τον Leymann (1996), Einarsen & Skogstad (1996) και Zapf (1999), η ηθική παρενόχληση είναι μια ύπουλη και συστηματική τακτική, που διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Χρησιμοποιούνται σε συνεχή βάση αρνητικές συμπεριφορές που έχουν ως σκοπό, να εξαντλήσουν σωματικά και ψυχολογικά τον στόχο, να τον απομονώσουν και να τον απομακρύνουν από την εργασία του. Σύμφωνα με την ψυχίατρο Hirigoyen, το mobbing μπορεί να χαρακτηριστεί και ως «ψυχικός φόνος». Σύμφωνα με τους Knorz, Kulla & Zapf, το bullying είναι ένα είδος stress μέσα στον χώρο της εργασίας. Η ηθική παρενόχληση ή bullying ή mobbing, είναι μια από τις αιτίες που επηρεάζουν την εργασία. Σε σχέση με άλλους παράγοντες που προκαλούν stress στην εργασία, ο Wilson (1991), αναγνώρισε ότι το mobbing έχει την δύναμη να προκαλέσει στο άτομο που δέχεται την παρενόχληση καταστροφικά αποτελέσματα (Νασικά, 2011, [http<sup>1</sup>](#)).

Δεν μπαίνουμε συχνά στην διαδικασία να αναρωτηθούμε τι γίνεται με όλα αυτά τα παιδιά - θύτες όταν φεύγουν από το σχολείο. Δυστυχώς συνεχίζουν το έργο τους στον εργασιακό χώρο (Graves, 2002). Σύμφωνα με τον Zapf (1990), το mobbing, θεωρείται μια από τις σοβαρότερες μορφές παρενόχλησης στην εργασία. Με βάση τους Sandvik et al. (2008), η παρενόχληση στην εργασία έχει διαβρωτική δράση. Η Παπαλεξανδρή (2011), τονίζει ότι το mobbing είναι ένα φαινόμενο που έχει επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων, στην ποιότητα της ζωής τους (εργασιακή), στην ασφάλεια τους, στην ανταγωνιστικότητα και στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων (Τσιαμα, 2013).

Για πολλά χρόνια, το ενδιαφέρον του κοινού και των ερευνητών, μονοπώλησε το φαινόμενο της σεξουαλικής παρενόχλησης, που έχει χαρακτηριστεί ως σοβαρό κοινωνικό φαινόμενο. Σύμφωνα με τον Brodsky (1976), σε έρευνα που έκανε για την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο, αναγνώρισε ότι η σεξουαλική παρενόχληση είναι απλά ένας από τους πέντε τύπους παρενόχλησης (Einarsen, 1999). Η ηθική παρενόχληση, έχει παρατηρηθεί και σε επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να έχουν καλό περιβάλλον εργασίας, με αποτέλεσμα, να προκαλούν μείωση των εργασιακών συνθηκών. Ως επακόλουθο αυτού, επηρεάζονται με αρνητικό τρόπο τα προϊόντα που παράγονται και οι υπηρεσίες που παρέχονται, τόσο προς την ποσότητα όσο και προς την ποιότητα. Ως εκ τούτου, αυξάνονται οι απουσίες, η φυγή των εργαζομένων και η απώλεια των πελατών. Όλα αυτά, έχουν ως συνέπεια να αυξάνεται το κόστος για ιατρική βοήθεια, για αναρρωτικές άδειες και για αιτήσεις πρόωρης συνταξιοδότησης (Anderson, 2001). Τα ψυχοσυναισθηματικά προβλήματα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι εξαιτίας της παρενόχλησης, μπορούν να επηρεάσουν το εργατικό δυναμικό στο σύνολο του. Η Παπαλεξανδρή (2011), θεωρεί ότι μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην παραγωγικότητα και στην βιωσιμότητα της επιχείρησης (Τσιαμα, 2013).

Ο εργασιακός χώρος, έχει μεγάλη σημασία για τους εργαζόμενους και αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την κατάσταση της υγείας τους. Σύμφωνα με την ΕΛ.ΣΤΑΤ (2015 Α' τρίμηνο), η ανεργία έχει φτάσει στο 26,6%. Οι άνεργοι ανήλθαν σε 1.272.541 και οι απασχολούμενοι σε 3.483.716. Το ποσοστό των άνεργων γυναικών είναι 30,60% και των ανδρών 23,5%. Αυτό συμβαίνει διότι η αγορά εργασίας έχει συρρικνωθεί, με επακόλουθο να μειώνεται η ποιότητα και η ασφάλεια της. Έτσι έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται τόσο η σωματική, όσο και η ψυχική υγεία των εργαζομένων (Ελληνική

Στατιστική Αρχή, 2015, <http><sup>2</sup>).

Οποιοσδήποτε είναι ικανός να παρενοχλήσει. Ηθικός αυτουργός, μπορεί να είναι άντρας ή γυναίκα που παρενοχλεί-βασανίζει και άντρες και γυναίκες όλων των φυλών και ηλικιών, σε όλους τους χώρους εργασίας. Μέσα όμως στον εργασιακό χώρο ο θύτης θα πρέπει να αλλάξει στρατηγική, γιατί δεν μπορεί πλέον να χτυπά ανθρώπους απαιτώντας τις καραμέλες ή τα χρήματα, όπως έκανε σαν παιδί στο σχολείο. Στον εργασιακό χώρο, φαίνεται ότι ο θύτης ή νταής όπως αναφέρεται σε κάποια βιβλία, μεταμορφώνεται, έτσι ώστε να μπορέσει να υποτάξει, να υποδουλώσει και να εξολοθρεύσει το θύμα του (Graves, 2002). Η ηθική παρενόχληση (περιλαμβάνει όλους τους τύπους κακομεταχείρισης στην εργασία), χρησιμοποιείται ως εργαλείο για να επικρατήσει η ομοιογένεια στους εργασιακούς χώρους, η πλειοψηφία των οποίων είναι άνδρες ή μια φυλετική ομάδα.

Η παρενόχληση επικρατεί συνήθως σε ανδροκρατούμενος χώρους, όπως είναι ο στρατός, το πυροσβεστικό σώμα και η αστυνομία (Anderson, 2001). Πολλοί Οργανισμοί, Πανεπιστήμια και ερευνητικά Ινστιτούτα κατανοώντας τις διαστάσεις που έχει πάρει το φαινόμενο, όχι μόνο σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε παγκόσμιο, ασχολήθηκαν με τον φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης. Γίνονται πολλές έρευνες για τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση του συνδρόμου, για την συχνότητα με την οποία εμφανίζεται και τις επιπτώσεις που έχει. Κάποιοι από τους οργανισμούς που κάνουν έρευνες είναι ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO), φορείς κρατών, η Επιτροπή Ανώτερων Επιθεωρητών Εργασίας (SLIC), αλλά και τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. Πολλές κυβερνήσεις παγκοσμίως, προχωρούν σε ρυθμίσεις των νόμων τους για να αντιμετωπίσουν και να βοηθήσουν στην πρόληψη του φαινομένου (Τούκας et al., 2011).

Στην χώρα μας, πολύ λίγα πράγματα είναι γνωστά για τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης. Στον εργασιακό χώρο, υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων και του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται. Κάποιες από αυτές τις αλληλεπιδράσεις είναι η διάρθρωση των εργασιακών πρακτικών, οι υλικοτεχνικές και κτηριολογικές υποδομές ή προδιαγραφές καθώς και το δίκτυο των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν την συμπεριφορά τους, που μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική και ως αποτέλεσμα να έχει επίπτωση στις εργασιακές τους ικανότητες και στην παραγωγικότητα τους (Τούκας et al., 2011).

Κατά συνέπεια, τα αρνητικά αποτελέσματα του bullying δημιουργούν το έδαφος για να αυξηθεί η κατανόηση μας για την παρενόχληση. Ωστόσο, οι εργοδότες θα πρέπει να λάβουν όλα τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα για να μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες του εκφοβισμού (Salin, 2003).

## Μεθοδολογία

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση του φαινομένου mobbing καθώς και των επιπτώσεων που μπορεί να έχει στον εργασιακό χώρο.

Η αναζήτηση περιελάμβανε άρθρα που περιέγραφαν το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στην εργασία, τους όρους και τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται σε Ευρώπη και Αμερική, τα αίτια και τις επιπτώσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο και τέλος την αντιμετώπιση και την πρόληψη της παρενόχλησης. Επιπροσθέτως, η έρευνα συμπεριελάμβανε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε εργασιακούς χώρους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Ιστορική Αναδρομή

Η ηθική παρενόχληση θεωρείται πολύ παλιό φαινόμενο και οι συνέπειες του δεν έχουν εκτιμηθεί ακόμα, σύμφωνα με τους Brodsky (1976) και Olweus (1978) (JILPT<sup>2</sup> 2013).

Ο Dr. Dan Olweus, Νορβηγός καθηγητής της έρευνας της ψυχολογίας, θεωρείται ως ο πρωτοπόρος στην έρευνα για τον εκφοβισμό στα σχολεία. Έχει ερευνήσει το θέμα του bullying για πάρα πολλά χρόνια, έτσι ώστε να μπορέσει να βοηθήσει τα παιδιά να παραμείνουν ασφαλή στα σχολεία. Στις μέρες μας, ο Olweus είναι γνωστός για το πιο καλά μελετημένο πρόγραμμα πρόληψης του σχολικού εκφοβισμού στον κόσμο, το γνωστό «The Olweus Bullying Prevention Program». Η πρώτη σε παγκόσμιο επίπεδο συστηματική έρευνα για τον εκφοβισμό είναι δικό του έργο, τα αποτελέσματα της οποίας δημοσιεύτηκαν το 1973 στην Σουηδία και το 1978 στην Αμερική, με τον τίτλο «Aggression in the Schools: Bullies and Whipping Boys». Το 1981, πρότεινε να θεσπιστεί ένας νόμος κατά της παρενόχλησης στα σχολεία, έτσι ώστε οι μαθητές να μην πέφτουν θύματα bullying. Με αυτή του την επιμονή κατάφερε γύρω στο 1995 να θεσπιστεί νομοθεσία από τα κοινοβούλια Νορβηγίας και Σουηδίας (Olweus, [http](http://www.jil.go.jp/english/organization/aboutus.html)<sup>3</sup>).

Η έρευνα για το φαινόμενο ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 από τις Σκανδιναβικές χώρες, που ήταν και από τις πρώτες που αντιλήφθηκαν το πρόβλημα. Έπειτα, ακολούθησαν και άλλες χώρες στην έρευνα όπως η Αμερική, η Αυστραλία, οι χώρες της Ευρώπης και ο Καναδάς. Το πρώτο βιβλίο που δημοσιεύτηκε στην Αμερική για το bullying ήταν το 1976, από τον Carroll M. Brodsky, με τίτλο: «The harassed worker» (Ozturk et al., 2008). Το βιβλίο, περιέγραφε την εξέλιξη του φαινομένου εκείνη την εποχή. Η έμπνευση του Brodsky προήλθε από την εκτεταμένη βιβλιογραφία, που αναφέρεται στην βιαιότητα των ανθρώπων και μπορεί να στραφεί προς εχθρούς, αλλά και φίλους χωρίς να υπάρχει λογική εξήγηση. Ο Brodsky, περιέγραψε τα πέντε (5) είδη της παρενόχλησης που είναι, η εργασιακή καταπίεση, η σεξουαλική παρενόχληση, ο αποδιοπομπαίος τράγος, η σωματική κακοποίηση και name calling (προσβλητική γλώσσα, λεκτική κακοποίηση προς μία ομάδα ή ένα άτομο), (Einarsen et al., 2010, Dilek & Aytolan, 2008).

Εμπνευστής και πρωτοπόρος στην έρευνα για το bullying είναι ο Γερμανός και μετέπειτα Σουηδός ψυχίατρος και ψυχολόγος Heinz Leymann (Picakciefe et al., 2015). Την δεκαετία του '70, εργαζόταν ως οικογενειακός σύμβουλος. Έχοντας λοιπόν εμπειρία από οικογενειακές συγκρούσεις, πήρε την απόφαση να τις ερευνήσει και στον εργασιακό χώρο. Ο Leymann, ήταν από τους πρώτους επιστήμονες που μελέτησε τους τρόπους με τους οποίους κάνει την εμφάνισή του το bullying, πως μπορεί να προληφθεί, ποια είναι τα χαρακτηριστικά και ποιες οι επιπτώσεις του. Ο Leymann δανείστηκε τον όρο «mobbing» την δεκαετία του '80, ο οποίος, προέρχεται από το αγγλικό ρήμα to mob (η ετυμολογία του οποίου είναι ενοχλώ, επιτίθεμαι, περικυκλώνω), (Karsavuran &

---

<sup>2</sup> The Japan Institute for Labour Policy and Training  
<http://www.jil.go.jp/english/organization/aboutus.html> ([http](http://www.jil.go.jp/english/organization/aboutus.html))<sup>7</sup>.

Kaya, 2015, Yildirim & Yildirim, 2007). Χρησιμοποίησε αυτό τον όρο στις μελέτες, που έκανε για την ψυχολογική βία στους εργασιακούς χώρους. Παρατήρησε μέσα σε αυτούς μια εχθρική συμπεριφορά που έμοιαζε πολύ με του σχολικού περιβάλλοντος Σύμφωνα με τον Leymann, το mobbing είναι ψυχολογική τρομοκρατία (Dilek & Aytolan, 2008). Ο ίδιος προτείνει ο όρος «bullying» να χρησιμοποιείται για την αρνητική συμπεριφορά των παιδιών στα σχολεία και ο όρος «mobbing» για την συμπεριφορά των ενηλίκων στους εργασιακούς χώρους (Leymann, 11120e, [http<sup>4</sup>](#)). Το πρώτο του βιβλίο το έγραψε το 1986 με τίτλο, «Mobbing – Psychological Violence at Work». Σε μικρό χρονικό διάστημα συνειδητοποίησε, ότι το πρόβλημα δεν σχετίζεται με τα άτομα που εμπλέκονται, αλλά με την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και τους οργανωτικούς παράγοντες, όπως είναι οι πρακτικές ηγεσίας. Το φαινόμενο του bullying ή του mobbing όπως γράφει ο Leymann, έλκυσε το ενδιαφέρον των υπευθύνων για την ασφάλεια και την υγεία στον εργασιακό χώρο. Τα συνδικάτα θέλησαν να υπερασπιστούν το δικαίωμα των εργαζομένων, για ένα περιβάλλον εργασίας που θα στερείται παρενοχλήσεων (Einarsen et al., 2010).

Στα τέλη της δεκαετίας του '90, το ενδιαφέρον για το φαινόμενο αναθερμάνθηκε στην Γαλλία εξαιτίας του βιβλίου της Marie – France Hirigoyen (1998) με τον τίτλο «Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien - η κρυμμένη βία στην καθημερινή ζωή», το οποίο πούλησε 450.000 αντίτυπα και μεταφράστηκε σε είκοσι τέσσερις γλώσσες (Einarsen et al., 2010, Leymann, 1999). Το 1999, πήρε μέρος στην ομάδα που δημιούργησε τον νόμο (11 Ιανουαρίου, 2001) κατά της ηθικής παρενόχλησης. Ακούγεται, ότι η αιτία που πυροδότησε τις συζητήσεις στην Γαλλία ήταν η δημοσίευση του βιβλίου της. Πολλές φορές προσκλήθηκε από τους νομοθέτες χωρών, όπως είναι του Κεμπέκ και το Βελγίου να εκφράσει την άποψη της για παρόμοιους νόμους ([http<sup>5</sup>](#)). Παίρνει μέρος με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και Κοινοβούλιο και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε θέματα σχετικά με την παρενόχληση και την σεξουαλική παρενόχληση (Psychological Harassment), (The Japan Institute for Labour Policy and Training 2013).

Το 1972, ο Σουηδός σχολικός γιατρός Heinemann, ‘‘δανείστηκε’’ τον όρο «mobbing» για να εκφράσει την επιθετικότητα μιας ομάδας παιδιών προς ένα παιδί στον σχολικό χώρο. Η έννοια που δίνει ο Heinemann για το mobbing, είναι ότι πολλά άτομα μιας τάξης συσπειρώνονται εναντίον ενός ατόμου, που θεωρούν ότι είναι διαφορετικό από την υπόλοιπη ομάδα (Τσιαμα, 2013).

Ο όρος «mobbing» ως λέξη δεν είχε ξαναχρησιμοποιηθεί στην Αγγλική γλώσσα. Ο πρώτος που έκανε χρήση αυτού του όρου, ήταν ο γιατρός ζωολόγος K.Lorenz (νόμπελ Ιατρικής το 1973), (Leymann, 1996). Στο βιβλίο του με τίτλο «On Aggression», περιέγραψε την επιθετικότητα μιας αγέλης ζώων, εναντίον ζώων της ίδιας ομάδας, με σκοπό να τα απομακρύνουν από την αγέλη. Όπως επίσης και την συνεργασία κάποιων ζώων, εναντίον ενός άλλου ζώου διαφορετικού είδους, που ένοιωθαν ότι τους απειλούσε (Karsavuran & Kaya, 2015). Ο όρος που χρησιμοποίησε ήταν, «ausstießen» ή «die soziale Verteidigungsreaktion». Φήμες λένε, ότι την επιλογή του αγγλικού όρου «mobbing» για την περιγραφή του φαινόμενου, έκανε ο μεταφραστής του βιβλίου του στα Σουηδικά και όχι ο ίδιος (Leymann, 1996), (Smith et al., 1999).

Ο όρος «bullying», χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Νορβηγό καθηγητή ψυχολογίας Olweus το 1973, ο οποίος μελετούσε την επιθετικότητα των παιδιών στο σχολείο (Karsavuran & Kaya, 2015). Ο Olweus, ήταν αντίθετος με την έννοια που είχε



δώσει ο Heinemann για το mobbing και τόνιζε ότι δεν σχετιζόταν με τα χαρακτηριστικά της σχολικής βίας.

Στην Αγγλία το 1988, η δημοσιογράφος Andrea Adams (1992), άκουσε για μια περίπτωση εκφοβισμού που είχε λάβει χώρα σε τράπεζα κοντά στο σπίτι της στο Downtown (Tim Field, <http><sup>6</sup>). Μετά από έρευνα που έκανε και εξακρίβωσε την ιστορία, υιοθέτησε τον όρο «Workplace bullying». Την δεκαετία του '90, η Adams σε συνεργασία με τον Neil Crawford, προσέλκυσε το ενδιαφέρον του κοινού για το φαινόμενο μέσα από μια σειρά ραδιοφωνικών εκπομπών του BBC Radio 4 (Einarsen et al., 2011). Με αφορμή αυτές τις εκπομπές, της ζητήθηκε να γράψει ένα βιβλίο, το οποίο εκδόθηκε το 1992 και έφερε τον τίτλο «Bullying at work: how to confront and overcome it». Για τέσσερα συναπτά έτη παρέμενε το μοναδικό βιβλίο για αυτό το θέμα. Σύμφωνα με τους Hoel & Einarsen (2009), είχαν τόσο μεγάλο αντίκτυπο οι εκπομπές της Adams που αρκετοί ακροατές, άρπαζαν την ευκαιρία και δημοσιοποίησαν την εμπειρία τους για να βοηθήσουν και άλλα θύματα, όπως είχε γίνει και στην Σκανδιναβία νωρίτερα. Με βάση τους Hoel & Cooper, (2001) και UNISON (1997), αυτό ήταν το έναυσμα για να πραγματοποιηθούν μεγάλες έρευνες σε εθνικό επίπεδο, που επιβεβαίωσαν την ύπαρξη του προβλήματος στην Αγγλία (Sandwich & Sypher, 2009).

Η καθηγήτρια νοσηλευτικής Helen Cox (1991), ερευνούσε στον χώρο της υγείας την λεκτική κακοποίηση. Το διάστημα που η καθηγήτρια έκανε την έρευνα της έγιναν κάποιες δολοφονίες στον χώρο εργασίας. Αυτά τα περιστατικά έδωσαν το έναυσμα να γίνουν περισσότερες έρευνες για το φαινόμενο (Sandwich & Sypher, 2009).

Στην Αμερική, ο ψυχίατρος Carroll Brodsky (1976), ήταν από τους πρώτους ερευνητές που μελέτησε το φαινόμενο. Το βιβλίο του δημοσιεύτηκε με τίτλο «The Harassed Worker» (Sandwich & Sypher, 2009). Για πρώτη φορά σε αυτό το βιβλίο μπορούν να μελετηθούν περιπτώσεις mobbing. Ο σκοπός όμως του Brodsky δεν ήταν να αναλύσει αυτές τις περιπτώσεις, αλλά να επικεντρωθεί στην δύσκολη ζωή ενός εργάτη (Leymann, 1996). Εκείνη την εποχή η έρευνα του παρόλο που ήταν πρωτοπόρα, δεν είχε την κατάλληλη ανταπόκριση. Το ενδιαφέρον για την έρευνα του αναθερμάνθηκε την δεκαετία του '90, με αποτέλεσμα οι ερευνητές που μελετούσαν την επιθετικότητα, συμπεριέλαβαν και την επιθετικότητα στην εργασία.

Προς το τέλος της δεκαετίας του '90, η Keashly (1998), μελέτησε την συναισθηματική κακοποίηση των εργαζομένων. Ο τομέας των ερευνών και των ενδιαφερόντων της επικεντρώνονται στην επίλυση συγκρούσεων. Εδώ και πολλά χρόνια είναι εκπαιδύτρια πάνω σε αυτό το αντικείμενο (Loraleigh Keashly, 2008).

Οι Gary και Ruth Namie (2000), για να βοηθήσουν τα θύματα δημοσίευσαν ένα βιβλίο με τίτλο «The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job» και δημιούργησαν το Ινστιτούτο για την Παρενόχληση στην Εργασία<sup>3</sup> (Sandvik & Sypher, 2009).

Τέλος, το ενδιαφέρον για το bullying στον εργασιακό χώρο, αναθερμάνθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2000 και συνεχίζει να μεγαλώνει με γοργούς ρυθμούς. Όσες φορές όμως μελετηθεί, οι συνέπειες για την ψυχική και σωματική υγεία των θυμάτων είναι

---

<sup>3</sup> WBI: Workplace Bullying Institute <http://www.workplacebullying.org/> (<http><sup>8</sup>).



σοβαρές. Δυστυχώς πάντα θα υπάρχουν εργαζόμενοι, που θα κακοποιούνται στον εργασιακό τους χώρο από συναδέλφους ή προϊσταμένους (Einarsen et al., 2011).

## 2.2 Εννοιολογικές διασαφηνίσεις

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον σε διεθνές επίπεδο (Sandy et al., 2009). Στην Σκανδιναβία, το bullying ονομάζεται mobbing. Στην Αμερική, γίνεται χρήση του όρου «συναισθηματική κακοποίηση» (Leymann, 11130e, [http<sup>9</sup>](#)).

Η Αμερική και πολλές χώρες της Ευρώπης χρησιμοποιούν τον όρο «mobbing», για να περιγράψουν τις αρνητικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο και τον όρο «bullying» για τον χώρο του σχολείου. Στην Αυστραλία και σε άλλα κράτη της Ευρώπης, όπως είναι η Αγγλία, γίνεται η χρήση του όρου «bullying», για την περιγραφή των αρνητικών συμπεριφορών στους εργασιακούς, σχολικούς και στρατιωτικούς χώρους. Εκτός από αυτούς τους δύο όρους, γίνεται χρήση και των όρων «βία», «ψυχολογική τρομοκρατία» και «παρενόχληση» (Leymann, 11130e, [http<sup>9</sup>](#)). Οι συγγραφείς πολύ συχνά χρησιμοποιούν διαφορετικούς όρους για να περιγράψουν το ίδιο φαινόμενο. Σύμφωνα με τον Einarsen (2000), οι όροι Harassment και bullying μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συνώνυμα του mobbing. Οι Einarsen et al. (2003), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εκφράσεις mobbing και bullying μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά για να περιγράψουν το ίδιο φαινόμενο (Figueiredo-Ferraz, 2015). Παρακάτω ακολουθούν κάποιοι από αυτούς τους όρους.

- Παρενόχληση (Harassment).....(Brodsky, 1976, Björkqvist et al., 1994a).
- Εξίστατήριο θύμα (Scapegoating).....Thylefors, (1987).
- Εκφοβισμός (Bullying).....(Olweus, 1993, Einarsen & Skogstad, 1996, Hoe & Cooper 2000, Salin, 2001, Rayner, 1997, Vartia, 1996).
- Εργασιακή παρενόχληση (Work Harassment).....Björkqvist, Osterman & Hjelt Back (1994).
- Συναισθηματική κακοποίηση (Emotional abuse).....(Keashley, 1998, 2001 & Lutgen-Sandwich, 2003b).
- Mobbing (ενοχλώ, επιτίθεμαι).....(Leymann, 1990, 1996, Zapf et al., 1996, & Einarsen, 2005).
- Αγένεια στον εργασιακό χώρο (Workplace incivility).....(Andersson & Pearson, 1999).
- Γενικευμένη κακοποίηση στον εργασιακό χώρο (Generalized workplace abuse).....(Richman, Rospenda, Flaherty, Wislar, 2000).
- Αντιληπτή θυματοποίηση (Perceived victimization).....(Aquino & Bradfield, 2000).
- Θυματοποίηση (Victimization).....(Aquino, 2000, Einarsen & Raknes, 1997a, 1997b).
- Καταχρηστική επίβλεψη (Abusive Supervision) .....Tepper, 2000)<sup>4</sup>.
- Κακομεταχείριση (Mistreatment).....(Derkacs, Ginossar, Meares & Oetzel 2004, Spratlen, 1995), Διακρίσεις (Discrimination)<sup>5</sup>.....(χρησιμοποιήθηκε από πολλούς συγγραφείς).

---

<sup>4</sup> Ειδική μορφή κακοποίησης στον εργασιακό χώρο.

- Σεξουαλική παρενόχληση (Sexual harassment).....(Pryor & Fitzgerald, 2003, Dougherty & Smythe, 2004) (Einarsen, 1999, Lutgen–Sandwich et al., 2007), (Yildirim & Yildirim, 2007).
- Τραύμα στον χώρο της εργασίας (Workplace trauma).....(Wilson, 1991), (Yildirim & Yildirim, 2007).
- Κατάχρηση στην εργασία (Bassman, 1992), (Yildirim & Yildirim, 2007).

Παρόλο που οι παραπάνω όροι έχουν διαφορετικές έννοιες, αναφέρονται στο ίδιο φαινόμενο· στην καταδίωξη ενός συναδέλφου (κατώτερου ή ανώτερου) με συστηματικό τρόπο, που μπορεί να προκαλέσει στο θύμα σοβαρά ψυχοσωματικά, κοινωνικά και ψυχολογικά προβλήματα (Einarsen, 1999).

Ως τεχνικός όρος-ονομασία, η Νορβηγική λέξη για το bullying, που είναι mobbing, θα λέγαμε ότι είναι κάπως προβληματική. Καταρχήν δεν έχει χρησιμοποιηθεί ποτέ στην Αγγλία παρόλο που έχει Αγγλική προέλευση. Στην καθημερινότητα των Νορβηγών, οι παραπάνω όροι έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν φιλικά και αθώα πειράγματα ή αστεία, αλλά έχουν χρησιμοποιηθεί και ως συνώνυμα για την σοβαρότερη έννοια της παρενόχλησης. Στην τελευταία περίπτωση, η έννοια αναφέρεται σε σοβαρές προσωπικές διαφορές, όταν ένας συνάδελφος γίνεται αντικείμενο συστηματικής, ταπεινωτικής και ασεβούς μεταχείρισης. Επιπλέον, ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει απομονωμένα περιστατικά που περιέχουν αυτού του είδους την συμπεριφορά και για να περιγράψουν παρατεταμένες και συστηματικές διαδικασίες, κατά τις οποίες ένα άτομο προοδευτικά στιγματίζεται στον χώρο της εργασίας του. Παρά τις ελλείψεις που υπάρχουν, ο Νορβηγικός όρος mobbing και ο Αγγλικός όρος bullying ήρθαν για να μείνουν. Στις μέρες μας η παρενόχληση είναι διεθνώς αποδεκτή με ενεργές μελέτες σε πολλές χώρες όπως είναι η Αμερική, η νότια Αφρική, η Αυστραλία και πολλές χώρες της Ευρώπης. Ο Leymann πρότεινε το εξής: «I suggest keeping the word bullying for activities between children and teenagers at school and reserving the word mobbing for adult behavior at workplaces. I also suggested to point out, in articles and books, what other terminology is been used in related research areas in order to serve the reader» (Leymann, 11130e, <http><sup>1</sup>).

Στην Ελλάδα χρησιμοποιούνται οι όροι bullying, mobbing, ψυχολογική παρενόχληση, εκφοβισμός στην εργασία, ηθική παρενόχληση και ψυχολογική τρομοκρατία (Τσιαμα, 2013).

Το mobbing ή ψυχολογική τρομοκρατία στον εργασιακό χώρο, περιλαμβάνει συμπεριφορές ανήθικες και εχθρικές (Leymann, 12100e, <http><sup>10</sup>). Σε διεθνές και Ευρωπαϊκό επίπεδο, δεν υπάρχει ένας αποδεκτός ορισμός από όλους (ερευνητές, οργανισμούς και υπηρεσίες), (Dilek & Aytolan, 2008). Δεν έχουν περάσει πολλά χρόνια, από τότε που συζητήθηκε το θέμα «η βία στους χώρους της εργασίας» στην ειδική επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το συμπέρασμα ήταν ότι πρέπει να ληφθούν μέτρα για την παρενόχληση, αλλά να καταλήξουν και σε ένα αποδεκτό ορισμό από όλους. Παρόλα αυτά όμως, υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον εργασίας τους ακατάλληλο και απάνθρωπο, μέσα στο οποίο αντιμετωπίζουν συνεχείς και παράλογες απαιτήσεις (Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο, 1999–2004).

---

<sup>5</sup> Κατατάσσεται στα ειδικές μορφές κακοποίησης στον εργασιακό χώρο, για τις διακρίσεις που αφορούν την θρησκεία, την εθνικότητα, την ηλικία και την αναπηρία.

## Ορισμοί

**WHO (σωματική βία):** «Η χρήση σωματικής βίας, εναντίον μιας ομάδας ή ενός ατόμου, που οδηγεί σε σεξουαλική, σωματική ή ψυχολογική βλάβη και περιλαμβάνει, κλωτσίες, δάγκωμα, τσιμπήματα, ξυλοδαρμό και μαχαιριές (ILO, ICN, WHO, PSI, 2002)<sup>6</sup>.

**Einarsen et al. 2003:** «Το bullying στον εργασιακό χώρο υφίσταται όταν κάποιος παρενοχλείται, θίγεται, αποκλείεται κοινωνικά και προσβάλλεται η δουλειά του. Προκειμένου να χαρακτηριστεί μία δραστηριότητα ως bullying πρέπει οι συμπεριφορές να εμφανίζονται κατ' επανάληψη και σε τακτά διαστήματα (π.χ. μία φορά την εβδομάδα) και η διαδικασία αυτή να διαρκεί για αρκετό διάστημα (για τουλάχιστον έξι μήνες περίπου). Το bullying είναι μία κλιμακούμενη διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας το άτομο που γίνεται στόχος καταλήγει σε πιο αδύναμη θέση και γίνεται αντικείμενο συστηματικών αρνητικών κοινωνικών ενεργειών. Μία διαμάχη δεν μπορεί να χαρακτηριστεί bullying εάν το συμβάν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός ή οι δύο πλευρές που παίρνουν μέρος στην σύγκρουση είναι ισοδύναμες» (Garthus-Niegel et al., 2015, Τσιαμα, 2013).

**Ο Βρετανικός κώδικας ACAS<sup>7</sup> ορίζει το bullying ως:** «Εχθρική, απειλητική, κακόβουλη ή προσβλητική συμπεριφορά, κατάχρηση ή κακή χρήση της εξουσίας που έχει ως σκοπό, να ταπεινώσει, να υπονομεύσει, να τραυματίσει ή να υποτιμήσει τον παραλήπτη» (Anderson, 2001) (περισσότεροι ορισμοί στο παράρτημα Γ').

Σύμφωνα με την Tehrami (2001), είναι δύσκολο να δοθεί ένας ορισμός για την παρενόχληση που γίνεται στον εργασιακό χώρο, γιατί πάντα θα υπάρχει η υποκειμενική αντίληψη των εργαζομένων. Για ένα εργαζόμενο οι ενέργειες ενός συναδέλφου του, εκλαμβάνονται ως παρενόχληση. Ενώ για κάποιον άλλο, όχι. Οι περισσότεροι συγγραφείς σέβονται τις εμπειρίες των θυμάτων και προσπαθούν με αντικειμενικότητα να τις εντάξουν σε ορισμούς (Einarsen, 1999).

Με βάση τους Keashly (1998), Bjorkqvist et al. (1994) και Keashly & Jagatic (2003), η ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνει όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αρνητικές συμπεριφορές προς ένα ή περισσότερα άτομα, λεκτικές ή όχι και μπορεί να υφίσταται (σπάνια) σωματική βία. Οι Bjorkqvist et al. (1994), τονίζουν ότι όταν ο θύτης, χρησιμοποιεί αρνητική ή επιθετική συμπεριφορά, πάντα το κάνει με έμμεσο τρόπο και ποτέ με άμεσο. Υποτιμά, προσβάλλει, απομονώνει και δημιουργεί προβλήματα στην εργασία του στόχου, με απώτερο σκοπό να οδηγήσουν το θύμα εκτός εργασίας. Πάντα έχουν στο μυαλό τους μία στρατηγική, έτσι ώστε αν τους εντοπίσουν να έχουν την άνεση να αρνηθούν αυτές τις ενέργειες. Ο Leymann (1996), Hoel & Cooper (2000) και Einarsen et al. (2003), θεωρούν ότι ένα και μόνο γεγονός δεν μπορεί να θεωρηθεί ηθική παρενόχληση, όπως και οι σπάνιες συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων. Αν όμως, παρατηρηθεί απειλή για σωματική βία ή υπάρξει σωματική βία, η οποία δύναται να προκαλέσει ψυχολογικά προβλήματα στο θύμα, τότε το γεγονός

---

<sup>6</sup> ILO: International Labour Office <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm> (http<sup>11</sup>), ICN: International Council of Nurses <http://www.icn.ch/> (http<sup>12</sup>), WHO: World Health Organization <http://www.who.int/en/> (http<sup>13</sup>), PSI: Public Services International, <http://www.world-psi.org/> (http<sup>14</sup>)

<sup>7</sup> ACAS code: Advisory, Conciliation and Arbitration Service (Υπηρεσίες Συμβουλευτικής, Συνδιαλλαγής και Διαιτησίας <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1342>

χαρακτηρίζεται ως ηθική παρενόχληση. Με βάση στατιστικά στοιχεία που μελέτησε ο Leymann (1996), για να χαρακτηριστεί ένα γεγονός ηθική παρενόχληση, θα πρέπει να συμβαίνει το λιγότερο μία φορά την εβδομάδα και για διάστημα τουλάχιστον έξι μηνών. Υπάρχει όμως και η αντίθετη άποψη από πολλούς ερευνητές, που δεν δέχονται την γνώμη του Leymann για το χρονικό διάστημα (Τσιαμα, 2013).

Ο ορισμός του «mobbing» σύμφωνα με τον Leymann, σχετίζεται με την κοινωνική αλληλεπίδραση, μέσω της οποίας ένα άτομο ή περισσότερα (σπάνια περισσότερα από τέσσερα άτομα) επιτίθεται σε ένα άτομο (όχι περισσότερα) για μεγάλα χρονικά διαστήματα και σε καθημερινή βάση, εξαναγκάζοντας το θύμα να βρεθεί σε μια αδύναμη θέση, αβοήθητο και με κίνδυνο να χάσει την εργασία του.

## 2.3 Νομοθεσία

Το mobbing στην Ευρώπη είναι ένα πρόβλημα που συνεχώς αυξάνεται. Σύμφωνα με τον Lippel (2010), τα θεσμικά όργανα σε όλο τον κόσμο προσπαθούν να βρουν λύσεις με διάφορες προσεγγίσεις, όπως είναι οι ειδικές νομικές διατάξεις (Janet et al., 2014). Ένας τρόπος είναι να εφαρμόσουν τους νόμους που ήδη υπάρχουν και συγχρόνως να νομοθετήσουν νέους, για να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο σε Ευρωπαϊκό επίπεδο (Ferrari, 2004). Ο διάλογος για την εννοιολογία και για ένα κοινό αποδεκτό ορισμό για τον εκφοβισμό από όλους, συνεχίζεται με γοργούς ρυθμούς. Σε πολλές χώρες, οι αρμόδιες αρχές για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία, θεσπίζουν νέους νόμους ή οδηγίες σε μια προσπάθεια να περιορίσουν τον κίνδυνο για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, που σχετίζονται με τον εκφοβισμό (Janet et al., 2004). Το stress και το bullying στην εργασία, είναι μεγάλο και δαπανηρό πρόβλημα τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους εργοδότες. Έρευνα που έγινε για τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία, έδειξε ότι το άγχος επηρεάζει το 22% των εργαζομένων και είναι το δεύτερο σε συχνότητα πρόβλημα, που σχετίζεται με την εργασία.. Το 2002 (15 κράτη μέλη), το κόστος για τις επιχειρήσεις (απουσία λόγω stress), άγγιζε τα 20δισ. ευρώ (<http><sup>68</sup>). Σε κάποιες χώρες, αποδέχονται την εργασιακή βία ως κίνδυνο για την Υγεία και την Ασφάλεια. Σε ορισμένες χώρες η βία από τρίτους στον εργασιακό χώρο καλύπτεται από τους ποινικούς νόμους και σε άλλες, από την νομοθεσία για την ισότητα των φύλων (Milczarek, 2010).

### Νομοθεσία στην Ευρώπη και σε τρίτες χώρες

Στην Ευρώπη υπάρχει πλέον ένα πλήρες δίκτυο, τόσο της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας, όσο και των Εθνικών νομοθεσιών που καλύπτουν το πρόβλημα του εκφοβισμού και του άγχους στην εργασία, παίρνοντας ως παράδειγμα την Σουηδία (<http><sup>68</sup>). Στις περισσότερες χώρες δεν υπάρχει ειδικός νόμος για την βία στο εργασιακό χώρο, υπάρχουν όμως γενικότεροι όροι για την ασφάλεια και την υγεία ή την ίση μεταχείριση, που καλύπτουν διαφορετικές πτυχές της εργασίας (Milczarek, 2010). Με βάση την οδηγία 89/391/ΕΟΚ, για την Υγεία και την Ασφάλεια της Ε.Ε, οι εργοδότες είναι υπεύθυνοι για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων τους σε όλες τις φάσεις της εργασίας, όπως για την αποφυγή, την εκτίμηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων (<http><sup>68</sup>). Οι οδηγίες 2000/78 (ίση μεταχείριση και απασχόληση στην εργασία) και 2000/43 (ίση μεταχείριση προσώπων), αντιμετωπίζουν την παρενόχληση ως μορφή διάκρισης, όταν γίνεται με σκοπό την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός ατόμου και την «δημιουργία εχθρικού, ταπεινωτικού και εκφοβιστικού περιβάλλοντος». Τα χαρακτηριστικά που προστατεύονται είναι η θρησκεία, η εγκυμοσύνη, οι σεξουαλικές

πεποιθήσεις, το φύλο, η ηλικία, η αναπηρία, η μητρότητα, ο γάμος και η συμβίωση ([http<sup>68</sup>](#)), ([http<sup>69</sup>](#)), ([http<sup>70</sup>](#)). Η οδηγία 2002/73ΕΚ (τροποποίηση της οδηγίας 76/207/ΕΟΚ), αναφέρεται στην ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών στην επαγγελματική εκπαίδευση, στις συνθήκες εργασίας και στην πρόσβαση στην απασχόληση (η παρενόχληση και η σεξουαλική παρενόχληση εκλαμβάνονται ως διάκριση λόγω φύλου) ([http<sup>71</sup>](#)). Η παρενόχληση που συνδέεται με το φύλο ενός προσώπου και η σεξουαλική παρενόχληση αντιβαίνουν προς την αρχή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών. Επομένως, είναι σκόπιμο να ορισθούν οι έννοιες αυτές και να απαγορευθούν τέτοιες διακρίσεις. Πρέπει να τονισθεί ότι αυτές οι μορφές διάκρισης δεν παρατηρούνται μόνο στο χώρο εργασίας, αλλά και στο πλαίσιο της πρόσβασης στην απασχόληση και στην επαγγελματική εκπαίδευση ([http<sup>71</sup>](#)). Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να ενθαρρυνθούν οι εργοδότες και οι υπεύθυνοι για την επαγγελματική κατάρτιση, να λάβουν μέτρα καταπολέμησης όλων των μορφών διάκρισης λόγω φύλου και ιδίως προληπτικά μέτρα για την παρενόχληση και τη σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας, σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία και πρακτική ([http<sup>71</sup>](#), Χείρα, 2014).

Το άρθρο 31 του χάρτη των θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ε.Ε αναφέρει: «Κάθε εργαζόμενος έχει δικαίωμα να επωφελείται από τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο και να του διασφαλίζουν ασφάλεια, αξιοπρέπεια και υγεία». Το άρθρο 19 της Ε.Ε (δικαιώματα εργαζομένων), αναφέρει: «Κάθε εργαζόμενος, πρέπει να ωφελείται από το περιβάλλον εργασίας και οι συνθήκες να είναι ικανοποιητικές, έτσι ώστε να προστατεύει την ασφάλεια και την υγεία του» ([http<sup>68</sup>](#)). Τα κράτη μέλη της Ευρώπης αντιμετωπίζουν το πρόβλημα με διαφορετικό τρόπο. Κάποιες χώρες χρησιμοποιούν τους υπάρχοντες νόμους διευρύνοντας τους, άλλες χώρες δημιουργούν νέα νομοθεσία και άλλες χρησιμοποιούν τους κώδικες δεοντολογίες ή τους κώδικες των πρακτικών (Ferrari, 2004).

Το 2001, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο τόνισε ότι είναι αναγκαίο να γίνουν παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο και κυρίως για τον εκφοβισμό και την σεξουαλική παρενόχληση. Επισημαίνουν επίσης το γεγονός, ότι η βία στον εργασιακό χώρο δεν είναι μόνο σωματική, καθώς παρατηρήθηκε αύξηση της ψυχολογικής βίας, οι επιπτώσεις της οποίας μπορεί να είναι χειρότερες και δυσκολότερες να εντοπιστούν (Ferrari, 2004).

Στην **Γαλλία** λόγω της σοβαρότητας του προβλήματος, στις 26 Μαρτίου 2010, υπεγράφη συμφωνία για την βία και την παρενόχληση στην εργασία. Εισήχθησαν νέες διατάξεις στους κώδικες εργασίας και ποινικού δικαίου, που αφορούν την σεξουαλική παρενόχληση και ειδικότερα την ηθική παρενόχληση (Di Martino et al., 2003). Για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης πήρε μέρος και το Ανώτατο Δικαστήριο, δίνοντας την πλήρη ευθύνη στον εργοδότη για την συμπεριφορά των εργαζομένων και την παροχή προστασίας στο θύμα ([http<sup>68</sup>](#)). Η Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας συμβάλει στην προστασία της υγείας, της ασφάλειας και της βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών των εργαζομένων. Συνεισφέρει επίσης στην αποτροπή των κινδύνων της σεξουαλικής και ηθικής παρενόχλησης<sup>8</sup> και είναι παρούσα στις επιχειρήσεις που

---

<sup>8</sup> Στον εργασιακό κώδικα, γίνεται αναφορά και για την σεξουαλική παρενόχληση (Άρθρο L1153-1, L15.2008), για την υποχρέωση που έχει ο εργοδότης για την πρόληψη της σεξουαλικής παρενόχλησης (L1153-5). Ποινικός κώδικας (Άρθρο 222-33), διώκει το έγκλημα της σεξουαλικής παρενόχλησης. Αυτό το αδίκημα βασίζεται στην ύπαρξη σχέσεων εξουσίας. Σε αντίθεση με τις υποθέσεις της ηθικής

απασχολούν τουλάχιστον πενήντα (50) άτομα (Milczarek, 2010). Σύμφωνα με τον εργατικό κώδικα, οι εργοδότες δεν πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους για την επιβράβευση ή την προαγωγή των υπαλλήλων τους την ηλικία, το φύλο, τις πολιτικές πεποιθήσεις, την οικογενειακή κατάσταση, την εγκυμοσύνη, την εθνικότητα, την αναπηρία και τα πιστεύω (Vidal & Dauthier, 2014).

Στην **Φινλανδία** η νομοθεσία απαγορεύει τις διακρίσεις με βάση την αναπηρία, την θρησκεία, τους οικογενειακούς δεσμούς, την πολιτική δραστηριότητα, την καταγωγή, την κατάσταση υγείας, την ηλικία, τη εθνικότητα και τον σεξουαλικό προσανατολισμό (Knaapila, 2012). Επίσης, υπενθυμίζει την υποχρέωση των εργοδοτών για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων τους, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα. Επιπλέον, είναι υποχρεωμένοι να κάνουν όλες εκείνες τις ενέργειες για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης ή οτιδήποτε άλλο προκαλεί κινδύνους για την υγεία των εργαζομένων. Το νομοσχέδιο 738/2002 για την Επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια περιλαμβάνει ειδικές ενότητες για την απειλή βίας (Knaapila, 2012).

Η **Σουηδία** ήταν η πρώτη χώρα, που εφάρμοσε νομοθεσία για την απαγόρευση της παρενόχλησης. Το πρόβλημα αντιμετωπίστηκε με δύο διατάγματα που θεσπίστηκαν το 1993 και αναφέρονται στον νόμο περί περιβάλλοντος εργασίας ([http<sup>72</sup>](#), Di Martino et al., 2003). Το 1999, εισήγαγε νέα νομοθεσία κατά των διακρίσεων (1999:130), που απαγορεύει τις εθνικές διακρίσεις στην επαγγελματική ζωή (Conell University, 2006).

Στην **Ολλανδία** ο νόμος περί συνθηκών εργασίας (1994), δίνει στους εργοδότες όλη την ευθύνη για την προστασία των εργαζομένων τους, από την σεξουαλική παρενόχληση, τη βία και την ψυχολογική επιθετικότητα (Di Martino et al., 2003). Ο νόμος καλύπτει την ηθική παρενόχληση (mobbing), τον ρατσισμό, τον εκφοβισμό (bullying) και την σεξουαλική παρενόχληση από τρίτους προς τους εργαζόμενους (Di Martino et al., 2003, [http<sup>73</sup>](#)).

Στο **Βέλγιο**, ο νόμος του 2002, περιλαμβάνει την προστασία από την ηθική παρενόχληση, την σεξουαλική παρενόχληση και τη βία στην εργασία. Αυτός ο νόμος τροποποίησε τον νόμο του 1996, που σχετίζεται με την ευημερία των εργαζομένων στην εργασία και καλύπτει την λεκτική επίθεση, την σεξουαλική παρενόχληση, τον εκφοβισμό, την σωματική βία και την ηθική παρενόχληση (Di Martino et al., 2003). Το Βέλγιο το 2007 εισήγαγε τρεις νόμους, που απαγορεύουν τις διακρίσεις στη απασχόληση (άμεση και έμμεση). Το 2002, πρόσθεσε ένα ολόκληρο κεφάλαιο στο νόμο για την καλή διαβίωση των εργαζομένων κατά την άσκηση της εργασίας (1996)<sup>9</sup> τους ενάντια στην ηθική παρενόχληση (JILPT report, 2013, [http<sup>74</sup>](#)). Μέσω μιας εσωτερικής διαδικασίας και την βοήθεια ψυχολόγου ή συμβούλου, ο νόμος δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να καταγγείλουν την παρενόχληση. Αν η διαδικασία μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης αποτύχει, τότε υπάρχουν εξωτερικές διαδικασίες για να διευθετηθεί το πρόβλημα (Milczarek, 2010).

---

παρενόχλησης, ο δράστης της σεξουαλικής παρενόχλησης δύναται να είναι μόνον ιεραρχικά ανώτερος.

Σε αστικούς νόμους, η σεξουαλική παρενόχληση τιμωρείται από τον νόμο No.2008-496, 27.5.2008) (EU-OSHA, 2010).

<sup>9</sup> Νόμος 1996012650 (4/8/1996), για την καλή διαβίωση των εργαζομένων κατά την άσκηση της εργασίας τους.



Στην **Γερμανία**, δεν υπάρχει νομικός ορισμός για την παρενόχληση και την σεξουαλική παρενόχληση. Οι συζητήσεις για το αν θα εισαχθεί ειδική νομοθεσία, είχαν ξεκινήσει από το 1990. Ο νόμος περί ίσης μεταχείρισης απαγορεύει τις διακρίσεις τόσο θετικές όσο και αρνητικές όπως για παράδειγμα φύλου, καταγωγής, φυλής, γλώσσας, θρησκείας, πολιτικών πεποιθήσεως, αναπηρίας και παρενόχλησης σε όλες τις μορφές και εφαρμόζεται έμμεσα ή άμεσα σε όλες τις εργασιακές σχέσεις (Ahrens et al., 2014). Η παρενόχληση έχει καθοριστεί σε μια γενικότερη μορφή (JILPT report, 2013) στο νόμο περί ίσης μεταχείρισης: «Η παρενόχληση χαρακτηρίζεται ως διάκριση, όταν παρατηρείται ανεπιθύμητη συμπεριφορά με σκοπό την προσβολή της αξιοπρέπειας και την δημιουργία επιθετικού, εξευτελιστικού ή ταπεινωτικού περιβάλλοντος» (Milczarek, 2010). Επίσης, ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να προστατεύσει τον εργαζόμενο, που παρενοχλείται από τρίτα πρόσωπα στην εφαρμογή του επαγγέλματος του (Milczarek, 2010). Ο γενικός νόμος περί ίσης μεταχείρισης, απαγορεύει κατηγορηματικά τις διακρίσεις στην απασχόληση, είτε άμεση είτε έμμεση (Ahrens et al., 2014). Οι εργαζόμενοι που έχουν υποστεί διακρίσεις δικαιούνται αποζημίωση (Milczarek, 2010). Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν το bullying παραβίαση των συλλογικών συμβάσεων και έχουν εφαρμόσει εσωτερικούς κανονισμούς για την καταπολέμηση της παρενόχλησης και του άγχους στην εργασία (<http><sup>68</sup>).

Στην **Πολωνία**, οι εργαζόμενοι καλύπτονται από τον κώδικα εργασίας, από την έμμεση και άμεση διάκριση είτε πρόκειται για απασχόληση ορισμένου ή μη χρόνου, μερικής ή πλήρους απασχόλησης. Ειδικότερα καλύπτεται η διάκριση που βασίζεται στο φύλο, στον σεξουαλικό προσανατολισμό, στην ηλικία, στην εθνικότητα, στην αναπηρία, στη συμμετοχή σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, στη φυλή, στις πολιτικές απόψεις, στη θρησκεία και στην ιθαγένεια. Ο κώδικας εργασίας άλλαξε για να συμπεριλάβει τον ορισμό της ηθικής παρενόχλησης, τις διαδικασίες για την έρευνα σε περιπτώσεις παρενόχλησης από τον εργαζόμενο και τις υποχρεώσεις του εργοδότη για την αντιμετώπιση του φαινομένου (<http><sup>75</sup>).

Στην **Κύπρο**, οι διακρίσεις στην εργασία συμπεριλαμβανομένης και της παρενόχλησης, δεν γίνονται δεκτές από την νομοθεσία. Οι νόμοι περί διάκρισης περιλαμβάνουν το φύλο, τη θρησκεία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την αναπηρία, την φυλετική και εθνοτική καταγωγή (<http><sup>76</sup>), (Ktenas & Neokleous & Co, 2011).

Στην **Ιρλανδία**, οι νόμοι περί ισότητας στην απασχόληση (1998-2011), απαγορεύουν τις διακρίσεις και την παρενόχληση σε βάρος των εργαζομένων ή υποψήφιων εργαζομένων και περιλαμβάνουν την θρησκεία, την οικογενειακή κατάσταση, την ηλικία, το φύλο, την φυλή και τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Επίσης, υποχρεώνουν τους εργοδότες να λάβουν όλα τα κατάλληλα μέτρα για την πρόληψη της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο (Brassil & FitzGerald, 2014, <http><sup>77</sup>). Το 2005, από τον Οργανισμό για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία, εισήχθη βελτιωμένη νομοθεσία αναφέροντας σαφέστερα τις υποχρεώσεις και τις απαγορεύσεις των εργοδοτών (<http><sup>73</sup>, Milczarek, 2010).

Στην **Σλοβακία**, ο κώδικας εργασίας δεν έχει νομικό ορισμό της ηθικής παρενόχλησης (Kovalčíková & Barinková). Οι διατάξεις του νόμου 5/2004 ρυθμίζουν τις διακρίσεις (Šiška et al., 2007). Ο νόμος κατά των διακρίσεων 356/2004 περιέχει την αρχή της ίσης μεταχείρισης στην απασχόληση. Απαγορεύει τις διακρίσεις για λόγους φύλου,

θρησκείας, φυλής, εθνοτικής καταγωγής, αναπηρίας, ηλικίας, σεξουαλικού προσανατολισμού, οικογενειακής κατάστασης, χρώματος δέρματος, γλώσσας και πολιτικών ή άλλων πεποιθήσεων (Milczarek, 2010).

Στην **Νορβηγία** λόγω του υψηλού ποσοστού αυτοκτονιών η κυβέρνηση το 1994 ψήφισε τον νόμο για την ηθική παρενόχληση. Ο νόμος επισημαίνει, ότι οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να εκτίθενται σε αρνητικές συμπεριφορές. Πριν την ψήφιση του νόμου το '94, το ανώτατο Δικαστήριο παρείχε προστασία στα θύματα παρενόχλησης, με αποφάσεις που έδινε όλη την ευθύνη στους εργοδότες ([http<sup>73</sup>](#)). Το 2004 ο πρωθυπουργός της Νορβηγίας, ξεκίνησε εκστρατεία κατά της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, στα πλαίσια τριμερούς συμφωνίας. Στην Νορβηγία η παρενόχληση καλύπτεται από τον νόμο περί περιβάλλοντος εργασίας (Milczarek, 2010, [http<sup>73</sup>](#)).

Στην **Δανία** η νομοθεσία απαγορεύει την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο, όπως και τις διακρίσεις στην εργασία με βάση την εθνοτική καταγωγή, φύλο, φυλή, χρώμα δέρματος, αναπηρία, θρησκεία, γενετήσιου προσανατολισμού, θρησκευτικών/πολιτικών πεποιθήσεων και ηλικίας και εφαρμόζεται σε όλες τις πτυχές της απασχόλησης. Σύμφωνα με την νομοθεσία απαγορεύεται τόσο η έμμεση όσο και άμεση διάκριση (Labour Law In Denmark, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø). Το 2001 υπεγράφη μια συμφωνία από την Συνομοσπονδία εργοδοτών, από την Αρχή για το Περιβάλλον Εργασίας της Δανίας και από την Συνομοσπονδία Συνδικάτων. Η συμφωνία αναφέρει ότι θα πρέπει να υπάρχει συνεννόηση εντός των επιχειρήσεων, για την καταπολέμηση του εκφοβισμού και της παρενόχλησης.

Στην **Ελβετία** δεν έχει ψηφιστεί νόμος αποκλειστικά για την παρενόχληση, γιατί η υπάρχουσα νομοθεσία εγγυάται την προστασία των εργαζομένων από το mobbing ([http<sup>78</sup>](#)). Απαγορεύονται οι διακρίσεις με βάση τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τη φυλή και την θρησκεία (Gross et al., 2014).

Στην **Ελλάδα** δεν υπάρχει ειδικός νόμος για την ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο. Η χώρα μας έχει υιοθετήσει τις οδηγίες 43/2000/EK και 78/2000/EK περί ίσης μεταχείρισης και τις οδηγίες 3769/2009 και 3896/2010 περί ίσης μεταχείρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών στην εργασία. Έως σήμερα ο νόμος, που μπορεί να προστατεύσει τα θύματα είναι ο 3304/2005 για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω εθνοτικής ή φυλετικής καταγωγής, αναπηρίας, γενετήσιου προσανατολισμού, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων. Σύμφωνα με την παραπάνω νομοθεσία, απαγορεύεται η άμεση και η έμμεση διάκριση ή παρενόχληση, με σκοπό την κακομεταχείριση ενός ατόμου (Skouzou et al., 2014).

Στην **Αυστραλία** δεν υπάρχει νομοθεσία που να απαγορεύει τον εκφοβισμό, ο οποίος θεωρείται σοβαρό θέμα για την υγεία και την ασφάλεια (Janet et al., 2004). Τα θύματα για να απαιτήσουν αποζημίωση, έπρεπε να κάνουν χρήση γενικότερων νόμων (νόμο περί διακρίσεων, τις διατάξεις για την προστασία της εργασίας, νόμο περί δίκαιης εργασίας του 2009 για την αποζημίωση εργαζόμενων) ([http<sup>79</sup>](#)). Στις αρχές του 2014 εισήχθη νέα νομοθεσία, που αποτελεί μέρος του νόμου περί δίκαιης εργασίας. Η νομοθεσία δεν δέχεται την αρνητική συμπεριφορά και απαιτεί από τους εργοδότες να παρέχουν στους εργαζόμενους ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, χωρίς κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια ([http<sup>79</sup>](#), Janet et al., 2004).



Η **Αγγλία** δεν έχει θεσπίσει ειδική νομοθεσία για την παρενόχληση και την βία στον εργασιακό χώρο (μόνο γενικές διατάξεις). Ο νόμος περί ισότητας (2010), απαγορεύει τις διακρίσεις (έμμεσες και άμεσες) με βάση το φύλο, την ηλικία, την εθνική καταγωγή, την αναπηρία, τη φυλή, τη συμβίωση, την αλλαγή φύλου και τον γάμο (Howse et al., 2014). Οι εργαζόμενοι μπορούν να προστατευτούν και από τον νόμο για την προστασία από την παρενόχληση (no.40, 1997). Αν και δεν αντιμετωπίζει συγκεκριμένα την βία στην εργασία, η νομοθεσία είναι αρκετά ευρεία ώστε να την καλύπτει (Di Martino et al., 2003).

Στην **Ιταλία**, δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία παρά τα διάφορα νομοσχέδια, που υποβλήθηκαν για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα (<http><sup>80</sup>). Το Ιταλικό σύνταγμα προβλέπει ότι «όλοι οι πολίτες έχουν ίση κοινωνική αξιοπρέπεια και είναι ίσοι ενώπιον του νόμου, χωρίς διάκριση φύλου, φυλής, γλώσσας, θρησκείας, πολιτικών πεποιθήσεων, προσωπικών και κοινωνικών συνθηκών». Από το 2000 το INAIL (Istituto Nazionale Assicurazioni Incidenti del Lavoro) έχει αναγνωρίσει την ψυχοσωματική βλάβη ως επαγγελματική ασθένεια, για την οποία το θύμα έχει δικαίωμα αποζημίωσης (<http><sup>94</sup>, <http><sup>95</sup>). Επίσης, οι γυναίκες έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής με τους άντρες, όταν εκτελούν την ίδια εργασία (<http><sup>81</sup>).

Στην **Ισπανία**, δεν υπάρχει ειδική νομοθεσία για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Το 2002 κατατέθηκε ένα νομοσχέδιο για την ηθική παρενόχληση, το οποίο όμως απορρίφθηκε. Υπάρχουν όμως άλλοι νόμοι για την προστασία των εργαζομένων, όπως είναι τα άρθρα για το καταστατικό εργαζομένων, την πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων, τον γενικό νόμο για την κοινωνική ασφάλιση και τις κυρώσεις για αδικήματα της κοινωνικής τάξης (<http><sup>82</sup>). Η Επιθεώρηση Εργασίας έχει αναλάβει ηγετικό ρόλο στη διαμόρφωση του εκφοβισμού ως επαγγελματικού κινδύνου για την υγεία και την ασφάλεια, όπως και στην ανάπτυξη ενός κώδικα ορθής πρακτικής για την επιθεώρηση εργασίας (<http><sup>73</sup>).

Η **Πορτογαλία** δεν έχει θεσπίσει νομοθεσία για το θέμα της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας (Di Martino et al., 2003). Ο κώδικας για την απασχόληση έχει εφαρμόσει την αρχή της ίσης μεταχείρισης και ίσων ευκαιριών (προαγωγή, πρόσβαση στην απασχόληση, συνθήκες εργασίας και επαγγελματική κατάρτιση). Σε αυτό το πλαίσιο, κάθε διάκριση έμμεση και άμεση με βάση την οικογενειακή κατάσταση, την αναπηρία, την εθνικότητα, τη θρησκεία, τις πολιτικές πεποιθήσεις, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την ηλικία και το φύλο, απαγορεύονται κατηγορηματικά. Με βάση τον κώδικα, η παρενόχληση στον εργασιακό χώρο δεν επιτρέπεται (<http><sup>83</sup>, Mota & Branco, 2009).

Το 2001 στο κοινοβούλιο του **Λουξεμβούργου** υποβλήθηκε η νομοθεσία για την ηθική παρενόχληση. Την ίδια χρονιά, υπεγράφη η πρώτη συλλογική σύμβαση με στόχο την αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης και ειδικότερα του εκφοβισμού (Di Martino et al., 2003). Ο νόμος του 2008, μεταφέρει την οδηγία 76/207/Ε.Ε (ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών για πρόσβαση στην εργασία, στην προαγωγή, στην εκπαίδευση και στις συνθήκες εργασίας). Ο νόμος του 2006 εφαρμόζει την οδηγία 2000/43/ΕΚ (ίση μεταχείριση χωρίς διάκριση λόγω φυλετικής καταγωγής, θρησκείας, πεποιθήσεων, αναπηρίας και ηλικίας). Επίσης, έχουν προστεθεί και διατάξεις για τα άτομα με ειδικές ανάγκες (<http><sup>84</sup>).

Στην **Αυστρία** ο νόμος περί ίσης μεταχείρισης, δεν επιτρέπει την άνιση μεταχείριση στην εργασία λόγω, γενετήσιου προσανατολισμού, φύλου, πεποιθήσεων, ηλικίας, φυλετικής και εθνικής καταγωγής και απαγορεύονται οι διακρίσεις σε σχέση με την απόλυση, πρόσληψη, κατάρτιση, εργασιακές συνθήκες, εκπαίδευση, αποζημίωση, προαγωγή και πρόσθετες παροχές. Ο νόμος προβλέπει και την προστασία των ατόμων με ειδικές ανάγκες (Boller, 2014). Το 2002, τροποποιήθηκε η νομοθεσία για την Επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια (OSH), η οποία υποχρεώνει τους εργοδότες που απασχολούν περισσότερα από πενήντα άτομα να συμβουλευτούν ψυχολόγους, που θα αποφανθούν, αν οι ψυχολογικοί κίνδυνοι στην επιχείρηση τους είναι σε υψηλά επίπεδα (Di Martino et al., 2003).

Στην **Τουρκία** ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να προστατεύσει όλους τους εργαζόμενους από την ψυχολογική βία στην εργασία, σύμφωνα με την τροποποίηση του άρθρου 417 του νόμου περί χρεών, που ψηφίστηκε από το τουρκικό κοινοβούλιο το 2011 ([http<sup>73</sup>](http://www.mevk.org.tr)).

Ανακεφαλαιώνοντας, λίγες χώρες εφαρμόζουν ειδική νομοθεσία για την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο. Μέσα σε αυτές είναι η Γαλλία, η Σουηδία, το Βέλγιο, η Νορβηγία και το Λουξεμβούργο. Άλλες χώρες χρησιμοποιούν τους υπάρχοντες νόμους, άλλες έχουν υιοθετήσει τους κώδικες για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία και κάποιες άλλες τους νόμους περί ίσης μεταχείρισης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Τι είναι το bullying;

Το Bullying στην εργασία σύμφωνα με τους Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper (2003), θεωρείται συνώνυμο του mobbing, του workplace violence και του harassment (Matthiesen & Einarsen, 2007). Στους περισσότερους ανθρώπους το άκουσμα της λέξης bullying τους παραπέμπει στους σχολικούς χώρους και στις συγκρούσεις που παρατηρούνται μεταξύ των παιδιών. Στην ουσία όμως υπάρχουν πολλοί περισσότεροι τύποι bullying· λεκτική παρενόχληση, παρενόχληση στο internet (Cyberbullying), σωματική βία, ενδοοικογενειακή βία, σεξουαλική παρενόχληση και εκ προκαταλήψεως (prejudicial), παρενόχληση λόγω αναπηρίας, gay bullying, legal bullying και παρενόχληση στην φυλακή ([http<sup>31</sup>](#)). Η παρενόχληση σύμφωνα με τους Leymann (1996), Harlos & Pinder (2000), Zapf & Gross (2001), είναι ένα μακροχρόνιο, σοβαρό και τοξικό πρόβλημα που λαμβάνει χώρα σε ένα εργασιακό περιβάλλον (Vartia-Väänänen, 2002, Tracy et al., 2006). Διαρκεί πάνω από έξι μήνες όπως επισημαίνουν οι Einarsen (1999), Rayner & Hoel (1997) και Einarsen et al. (2003b), συμπεριλαμβάνει απειλές και μπορεί να νικήσει όλους τους υπόλοιπους στρεσογόνους παράγοντες (Wilson 1991), που σχετίζονται με την εργασία (Matthiesen & Einarsen, 2004, Garthus-Niegel et al., 2015).

Έρευνες που έγιναν στην Σουηδία (Leymann 1992a) έδειξαν ότι το 20% όλων των θυμάτων, όπως επισημαίνει η Vartia (1993b), υπέστησαν bullying για διάστημα πάνω από πέντε χρόνια. Στην Φινλανδία το ποσοστό άγγιξε το 27% στις γυναίκες και το 48% στους άντρες (Vartia-Väänänen, 2002). Επιπλέον, δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στην παραγωγικότητα επιχειρήσεων και εργαζομένων και όπως υπογραμμίζουν οι Einarsen & Skogstad (1996), φθείρει το θύμα ([http<sup>17</sup>](#), Anne Renaut, 2003, Matthiesen & Einarsen, 2007).

Οι Griffin & Gross (2004), επισημαίνουν ότι το bullying θεωρείται ένα κομμάτι της γενικότερης έννοιας της επιθετικότητας και οι Zapf & Gross (2001), με τα οποία συμφωνούν και οι Leymann (1990), Leymann & Gustafsson (1996) και Forsyth (2006), ως ένα σύνολο συγκρούσεων. Οι παραπάνω ερευνητές τονίζουν επίσης ότι το bullying συνδέεται με σοβαρές επιπτώσεις για την υγεία των θυμάτων και ορίζεται ως η έκθεση σε άμεση ή έμμεση επίμονη, κακόβουλη, καταπιεστική, συστηματική, προσβλητική, απειλητική και υβριστική συμπεριφορά από ένα συνάδελφο ή προϊστάμενο ή μια ομάδα εργαζομένων με σκοπό να απομακρύνουν το θύμα από την επιχείρηση (Duffy & Sperry, 2007, Matthiesen & Einarsen, 2007, Matthiesen & Einarsen, 2004, Duffy & Sperry, 2014, Tracy et al., 2006, Saunders et al., 2007).

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, ηθικός αυτουργός μπορεί να είναι άντρας ή γυναίκα, που παρενοχλεί-βασανίζει εργαζόμενους/νες όλων των φυλών και ηλικιών σε όλους τους χώρους της εργασίας ασχέτως του τύπου και του μεγέθους της επιχείρησης (Namie & Namie, 2000). Σύμφωνα με τον Baykal (2005), η στρατηγική που χρησιμοποιεί ο δράστης (συνήθως δεν είναι ένα άτομο) είναι πολύ καλά σχεδιασμένη και την υλοποιεί με άκρα μυστικότητα (Efe & Ayaz, 2010). Οι πρώτες μελέτες στις

οποίες, οι όροι mobbing και bullying χρησιμοποιήθηκαν χωρίς να γίνεται αναφορά στον σχολικό εκφοβισμό, σύμφωνα με τον επιστήμονα που φώτισε το πρόβλημα, τον καθηγητή Leymann (1990) και τους Matthiesen, Raknes, & Rokkum (1989), ήταν στην Σκανδιναβία γύρω στο 1990 και έδειξαν ότι περίπου το 4% του εργατικού δυναμικού έχει εκτεθεί σε ένα είδος ανάρμοστης συμπεριφοράς (Matthiesen & Einarsen, 2007).

### 3.2 Οι τύποι του bullying

Ο Tim Field ανακάλυψε πολλούς και διαφορετικούς τύπους bullying οι οποίοι παρατίθενται παρακάτω.

#### 3.2.1 Παρενόχληση λόγω πίεσης

Εμφανίζεται όταν το στρες της στιγμής μεταμορφώνει το άτομο το οποίο βρίζει, φωνάζει, γίνεται ευερέθιστο και ευέξαπτο. Όταν περάσει η "κακή" στιγμή το άτομο επανέρχεται στην πρότερα ήρεμη κατάσταση του, συνειδητοποιεί την κακή συμπεριφορά του, ζητά συγνώμη και μαθαίνει από αυτή. Ο Field θεωρεί αυτού του είδους την συμπεριφορά φυσιολογική και δεν την περιλαμβάνει στο εργασιακό bullying ([http<sup>45</sup>](#)).

#### 3.2.2 Παρενόχληση από συνάδελφο, ανώτερο και κατώτερο

Ο Tim Field υποστηρίζει, ότι το 75% των περιπτώσεων εργασιακού bullying αφορούν εργαζόμενους, που παρενοχλούνται από τον διευθυντή τους. Το 2% αφορά περιπτώσεις ανώτερων υπαλλήλων, που στοχοποιήθηκαν από τον κατώτερό τους. Και το ένα τέταρτο αφορά περιπτώσεις παρενόχλησης μεταξύ συναδέλφων, που πραγματοποιείται είτε με την συμμετοχή του διευθυντή ή με την άρνηση του να αντιμετωπίσει την κατάσταση ([http<sup>45</sup>](#), Yildirim & Yildirim, 2007).

#### 3.2.3 Εταιρική παρενόχληση

Σε αυτό τον τύπο bullying ο εργοδότης παρενοχλεί τους εργαζόμενους γνωρίζοντας ότι ο νόμος είναι αδύναμος και έτσι δεν θα έχει επιπτώσεις. Τους στέλνει επίσης έμμεσα το μήνυμα ότι οι θέσεις εργασίες είναι λιγότερες και άρα βρίσκεται σε θέση ισχύος. Έτσι αρνείται την παροχή αναρρωτικών ή ετήσιων αδειών, αναγκάζει τους εργαζόμενους να δουλεύουν παραπάνω ώρες και κάνει δύσκολη την ζωή των υπαλλήλων που θα αντιδράσουν στην αρνητική του συμπεριφορά ([http<sup>45</sup>](#)).

#### 3.2.4 Επιχειρησιακό bullying

Το επιχειρησιακό bullying είναι ένας συνδυασμός της παρενόχλησης υπό πίεση και της εταιρικής παρενόχλησης και συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσπαθεί να προσαρμοστεί σε νέες καταστάσεις όπως είναι τα μειωμένα έσοδα, οι περικοπές στον προϋπολογισμό και ούτω καθεξής.

#### 3.2.5 Ιντερνετικό bullying

Η απόσταση που χωρίζει τον θύτη από το θύμα καθιστά αυτό το μέσο αποτελεσματικό για συγκρούσεις και πρόκληση βλάβης. Η ιντερνετική παρενόχληση μπορεί να είναι

δημόσια (π.χ. δυσφήμιση προσωπικότητας) και ιδιωτική (π.χ. ο στόχος λαμβάνει προσβλητικά μηνύματα) ([http<sup>45</sup>](#)).

### 3.2.6 Παρενόχληση από πελάτη

Σε αυτή την κατηγορία οι εργαζόμενοι παρενοχλούνται από εκείνους που εξυπηρετούν ή διδάσκουν, όπως για παράδειγμα το νοσηλευτικό προσωπικό παρενοχλείται από τους ασθενείς και τους συγγενείς τους (Yildirim & Yildirim, 2007), οι καθηγητές από τους μαθητές και τους γονείς, οι τραπεζικοί υπάλληλοι από τους πελάτες και πάει λέγοντας. Σε αυτό το τύπο bullying η παρενόχληση μπορεί να συμβεί και ανάποδα, δηλαδή οι νοσηλευτές να παρενοχλούν τους ασθενείς. Οι θύτες ισχυρίζονται ότι μέσα από την παρενόχληση διεκδικούν το δίκιο τους (π.χ. καλύτερη εξυπηρέτηση) ([http<sup>45</sup>](#)). Οι Desley et al. (2003), απέδειξαν ότι το νοσηλευτικό προσωπικό έχει εκτεθεί στην συναισθηματική κακοποίηση περισσότερο από άλλους εργαζόμενους. Δέχονται δε παρενόχληση από επαγγελματίες υγείας, συναδέλφους, συγγενείς ασθενών και διευθυντές (Efe & Ayaz, 2010).

### 3.2.7 Το bullying που παραμένει

Περιλαμβάνει όλους τους τύπους bullying και συνεχίζει να υπάρχει ακόμα και όταν ο αρχικός δράστης αποχωρήσει, ο οποίος κληροδοτεί ένα δυσλειτουργικό εργασιακό περιβάλλον ([http<sup>45</sup>](#)).

### 3.2.8 Διαδοχικό bullying

Πηγή του κακού είναι ένα άτομο που παρενοχλεί τον ένα εργαζόμενο μετά τον άλλο. Ο Tim Field τονίζει ότι αυτός ο τύπος παρενόχλησης είναι ο πιο κοινός απ' όλους και αφιέρωσε πολύ χρόνο για την μελέτη του δράστη. Θεωρεί επίσης ότι οι δράστες αυτής της κατηγορίας παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά του κοινωνικοποιημένου ψυχοπαθή<sup>10</sup> ([http<sup>45</sup>](#)).

### 3.2.9 Νομικός εκφοβισμός

Αυτή η μορφή εκφοβισμού θεωρείται απ' τις χειρότερες μορφές bullying. Σε αυτή την κατηγορία ο δράστης αναγκάζει το θύμα να ακολουθήσει τους νόμους, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες ασχέτως αν είναι κατάλληλοι ή αναγκαίοι ([http<sup>45</sup>](#)).

### 3.2.10 Εκφοβισμός από συμμορία ή mobbing

Αυτού του είδους η παρενόχληση είναι το διαδοχικό bullying που γίνεται από ομάδα συναδέλφων. Μπορεί να συμβεί παντού αλλά λαμβάνει χώρα κυρίως σε επιχειρήσεις. Οι δράστες οι οποίοι είναι εσωστρεφείς, κινούν τα νήματα από τα παρασκήνια και δεν μπορούν να εντοπιστούν εύκολα. Λένε σε όλους από μια διαφορετική ιστορία και τους πείθουν ότι είναι οι μόνοι, που γνωρίζουν τα πραγματικά γεγονότα. Σύμφωνα με τον

---

<sup>10</sup> Οι κοινωνικοποιημένοι ψυχοπαθείς αναμειγνύονται με το περιβάλλον τους με τέτοιο τρόπο, με αποτέλεσμα να περνούν απαρατήρητοι. Με αυτή την τακτική, δημιουργούν σχέσεις με άλλους ανθρώπους για να μπορούν να επηρεάσουν και να χειραγωγήσουν τους γύρω τους χωρίς να τους αντιλαμβάνονται (<http://www.decision-making-confidence.com/socialized-psychopath.html>) ([http<sup>46</sup>](#)).



Field (1996), οι θύτες αυτής της κατηγορίας θεωρούνται πολύ επικίνδυνοι. Ενώ οι δράστες, που τους αρέσει να βρίσκονται στο προσκήνιο θεωρούνται εξωστρεφείς (δηλαδή φωνακλάδες) και έτσι εντοπίζονται πολύ εύκολα. Τα μισά άτομα της συμμορίας είναι ευτυχισμένα που τους δόθηκε η ευκαιρία να μπορούν να συμπεριφέρονται άσχημα και να παίρνουν ικανοποίηση από την δύναμη που κατέχουν. Αισθάνονται επίσης ευνοημένα που λαμβάνουν την προστασία και την ανταμοιβή του αρχηγού-δράστη. Τα υπόλοιπα μέλη της συμμορίας συμμετέχουν στην ομάδα μόνο και μόνο από τον φόβο ότι ίσως είναι τα επόμενα θύματα ([http<sup>45</sup>](#)).

### 3.2.11 Εκδίκηση ή εκφοβισμός από αντίδραση

Εάν ένας εργαζόμενος εναντιωθεί στην παρενόχληση με bullying και όχι με μια δυναμική αντίδραση, χάνει το δικαίωμα να κριτικάρει την συμπεριφορά την οποία υιοθέτησε. Αν ανταποκριθεί στα κακόγουστα και προσβλητικά αστεία με τον ίδιο τρόπο και στην συνέχεια αναφέρει το περιστατικό στον ανώτερό του, το μόνο που κάνει είναι να κριτικάρει την δική του συμπεριφορά ([http<sup>45</sup>](#)).

### 3.2.12 Έμμεσος εκφοβισμός

Σε αυτό το είδος παρενόχλησης δύο ομάδες ενθαρρύνονται να εμπλακούν σε μια διαμάχη. Είναι παρόμοιο με το mobbing, αλλά ο δράστης έχει την πολυτέλεια να συμμετάσχει στην μία ή στην άλλη ομάδα ή με καμία ομάδα. Η μια ομάδα γίνεται το θύμα και η άλλη ο θύτης ([http<sup>45</sup>](#)).

## 3.3 Διαφορετικοί τύποι bullying

Η ηθική παρενόχληση μπορεί να λάβει πολλές μορφές και να έχει διαφορετικές προελεύσεις. Ο Einarsen (1999), εισήγαγε την έννοια του επιθετικού bullying (predatory bullying) και την έννοια της διαμάχης που σχετίζεται με την παρενόχληση (dispute-related bullying), για να διευκρινίσει τις δύο βασικές κατηγορίες από τις οποίες μπορεί να προέρχεται το bullying (Einarsen et al., 2003).

### 3.3.1 Predatory bullying

Το Predatory bullying αναφέρεται σε περιπτώσεις, όπου το θύμα δεν έχει κάνει απολύτως τίποτα για να προκαλέσει τον θύτη (Einarsen, 1999). Σε αυτή την κατηγορία παρενόχλησης το θύμα βρίσκεται εντελώς τυχαία σε μια κατάσταση, όπου ο δράστης θέλει να επιδείξει την δύναμή του ή απλά εκμεταλλεύεται την αδυναμία του στόχου ή γιατί το θύμα ανήκει σε μια ξεχωριστή ομάδα και έτσι δέχεται επίθεση ως εκπρόσωπός της (Einarsen et al., 2003, [http<sup>35</sup>](#)). Το predatory bullying είναι πιο συχνό σε επιχειρήσεις όπου η κουλτούρα επιτρέπει ή επιβραβεύει τέτοιου είδους συμπεριφορές. Έτσι ο δράστης μπορεί να ενεργήσει όπως θέλει χωρίς να φοβάται την τιμωρία. Από την άλλη πλευρά τα θύματα δεν μπορούν να καταλάβουν τι έκαναν λάθος και προκάλεσαν την παρενόχληση. Αλλά όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεν χρειάζεται να κάνει κάτι για να προκαλέσει την παρενόχληση. Παράδειγμα: Μια γραμματέας εργαζόταν για ένα ανώτερο στέλεχος στον τομέα της ενημέρωσης. Μέσα σε λίγες μέρες συνειδητοποίησε ότι το αφεντικό της, της φερόταν πολύ άσχημα. Επέκρινε συνέχεια την δουλειά της και τα λάθη της μπροστά σε άλλους. Στο τέλος έμαθε ότι συμπεριφερόταν με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις γραμματείς του ([http<sup>30</sup>](#)).

### 3.3.2 Dispute-related bullying

Σύμφωνα με τους Einarsen (1999), Zapf & Gross (2001), το dispute-related bullying είναι αποτέλεσμα των κλιμακούμενων συγκρούσεων (Einarsen et al., 2003). Όλοι γνωρίζουμε ότι οι λογομαχίες και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στους εργασιακούς χώρους είναι κάτι συνηθισμένο. Τέτοιου είδους περιστατικά όμως δεν πρέπει να χαρακτηρίζονται ως bullying. Ανάμεσα στην επιθετική συμπεριφορά που χρησιμοποιείται στη παρενόχληση και τις φυσιολογικές διαμάχες μεταξύ δύο πλευρών, υπάρχει μια πολύ λεπτή γραμμή. Όπως επισημαίνει ο Leymann (1996), η διαφορά τους δεν είναι τι γίνεται και πως γίνεται, αλλά πόσο διαρκεί αυτό που γίνεται, πόσο συχνά καθώς και η ικανότητα, όπως τονίζει ο Zapf (1999a), των δύο πλευρών να υπερασπιστούν το εαυτό τους (Einarsen et al., 2003). Αυτού του είδους bullying περιλαμβάνει έντονα συναισθήματα, που οδηγεί κάθε πλευρά να αισθανθεί καχυποψία, θυμό, φόβο, αγανάκτηση και περιφρόνηση (<http><sup>30</sup>). Με βάση τον Zapf (1999b), αν ένα από τα δύο μέρη βρεθεί σε μειονεκτική θέση, τότε αυτός θα γίνει το θύμα. Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου η μια από τις δύο πλευρές εκμεταλλεύεται την δύναμη που έχει ή την διαφορά δύναμης που υπάρχει με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια κατάσταση κατά την οποία η μια πλευρά δεν μπορεί να αντικρούσει την επιθετική συμπεριφορά της άλλης, αλλά ούτε και να αμυνθεί, με αποτέλεσμα την θυματοποίηση. Ο ισχυρισμός ότι κάποιος είναι θύμα παρενόχλησης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια πολύ καλή και αποτελεσματική στρατηγική και από τα δύο μέρη (Einarsen et al., 2003).

### 3.4 Τα χαρακτηριστικά του bullying

Σύμφωνα με τους Leymann (1990b), Zapf et al. (1996) και Skogstad (1996), οι ορισμοί για την ηθική παρενόχληση δίνουν έμφαση σε δύο σημαντικά στοιχεία: στην διάρκεια και στην επανάληψη των αρνητικών συμπεριφορών, που έχουν ως στόχο να είναι εχθρικές και να λαμβάνονται ως τέτοιες από το θύμα (Einarsen et al, 2003, Karsavuran & Kaya, 2015). Οι Lutgen-Sandvik & Sypher (2009), θεωρούν ότι στην διάρκεια και στην επανάληψη των αρνητικών συμπεριφορών μπορούν να προστεθούν η κλιμάκωση, η βλάβη και η πρόθεση (Lutgen-Sandvik & Sypher, 2009).

#### 3.4.1 Η συχνότητα των αρνητικών συμπεριφορών

Η παρενόχληση δεν είναι ένα μεμονωμένο φαινόμενο αλλά σχετίζεται με συμπεριφορές που είναι επίμονες, επαναλαμβανόμενες και απευθύνονται προς ένα ή περισσότερους εργαζόμενους. Ο καθηγητής Leymann (1990b, 1996), υποστηρίζει ότι για να θεωρηθεί μια κατάσταση bullying ή mobbing τα περιστατικά θα πρέπει να συμβαίνουν τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα, κάτι που χαρακτηρίζει το bullying ως μια σοβαρή μορφή κοινωνικού άγχους (Figueiredo-Ferraz et al., 2015, Einarsen et al, 2003, Karsavuran & Kaya, 2015, Picakciefe et al, 2015). Το κριτήριο είναι δύσκολο να ισχύσει γιατί δεν είναι όλες οι συμπεριφορές επαναλαμβανόμενες από την φύση τους. Για παράδειγμα, μπορεί να κυκλοφορήσει μια φήμη, που από μόνη της μπορεί να είναι επιζήμια για τον εργαζόμενο. Έχουν αναφερθεί περιπτώσεις όπου τα θύματα εξαναγκάστηκαν να εργαστούν σε υπόγεια, χωρίς παράθυρα και τηλέφωνο. Στις παραπάνω περιπτώσεις το bullying θεωρείται μια μόνιμη κατάσταση και όχι μια σειρά από περιστατικά. Το βασικό κριτήριο λοιπόν είναι ότι οι εχθρικές συμπεριφορές επαναλαμβάνονται σε συχνά χρονικά διαστήματα και όχι περιστασιακά. Επομένως, οι αρνητικές συμπεριφορές και οι επιπτώσεις τους επαναλαμβάνονται σε μόνιμη και όχι σε

μη μόνιμη βάση (Einarsen et al, 2003). Σύμφωνα με τους Björkqvist (2001), Salin (2003b) και Einarsen (2000), όταν η παρενόχληση διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, έχει αρνητικές κοινωνικές και ψυχολογικές επιπτώσεις (Dilek & Aytolan, 2008).

### 3.4.2 Η διάρκεια των αρνητικών συμπεριφορών

Η πλειοψηφία των θυμάτων εργασιακής παρενόχλησης έχουν αναφέρει ότι εκτέθηκαν σε αρνητικές συμπεριφορές πάνω από ένα χρόνο. Σε μελέτη που έκαναν οι Einarsen & Skogstad (1996) στην Νορβηγία, ο μέσος χρόνος διάρκειας του bullying ήταν δεκαοχτώ μήνες και σε Ιρλανδική μελέτη όχι κάτω από 3,4 χρόνια. Στην έρευνα των Ozturk et al. (2008), το 67% είχαν εκτεθεί σε παρενόχληση για τρία χρόνια ή παραπάνω και το 49% εξακολουθούσαν να δέχονται bullying (Ozturk et al., 2008).

Το πρόβλημα που προκύπτει είναι πότε πρέπει να ορίσουμε την διάρκεια των συμπεριφορών του bullying. Ο Leymann (1990b, 1996), θεωρεί ότι η έκθεση στο bullying πρέπει να είναι πάνω από έξι μήνες (Figueiredo-Ferraz et al., 2015, Karsavuran & Kaya, 2015, Picakciefe et al., 2015), ενώ άλλοι ερευνητές όπως οι Einarsen & Skogstad (1996), υποστηρίζουν ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει εκτεθεί σε αρνητικές και επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές σε διάστημα έξι μηνών. Το κριτήριο του Leymann για τους έξι μήνες είναι κάπως αυθαίρετο, καθώς το bullying είναι ένα φαινόμενο που κυμαίνεται από περιστασιακά γεγονότα αρνητικών συμπεριφορών ως και σοβαρή συχνή και μεγάλης διάρκειας θυματοποίηση. Παρόλα αυτά όμως, το κριτήριο του Leymann χρησιμοποιείται σε πολλές έρευνες για την διάκριση μεταξύ άγχους και παρενόχλησης. Ο Leymann επέλεξε το χρονικό διάστημα των έξι μηνών γιατί χρησιμοποιείται στην ψυχολογία για την εκτίμηση ψυχιατρικών διαταραχών και για να υποστηρίξει ότι η παρενόχληση οδηγεί σε σοβαρά ψυχοσωματικά και ψυχιατρικά προβλήματα, που δεν είναι αποτέλεσμα των στρεσογόνων παραγόντων που παρουσιάζονται στην εργασία (π.χ. συγκρούσεις ρόλων). Οι Einarsen & Skogstad (1996), γράφουν ότι η διάρκεια του bullying φαίνεται να σχετίζεται με την συχνότητα της παρενόχλησης. Οι εργαζόμενοι που παρενοχλήθηκαν σε μόνιμη βάση ανέφεραν μεγαλύτερη διάρκεια στην παρενόχληση από εκείνους που παρενοχλήθηκαν λιγότερο συχνά (Einarsen et al, 2003).

### 3.4.3 Βλάβη

Ο εκφοβισμός είναι ένα καταστροφικό φαινόμενο και σχετίζεται με την ψυχική, σωματική και επαγγελματική υγεία των στόχων, την οικονομική διάλυση και την καταστροφή της προσωπικής ζωής (Lutgen-Sandvik & Sypher, 2009).

### 3.4.4 Κλιμάκωση

Σύμφωνα με τους Leymann (1990) και Lutgen-Sandvik (2003), ο εκφοβισμός γίνεται όλο και πιο σοβαρός αν αφεθεί ανεξέλεγκτος στην πάροδο του χρόνου. Κατά τα πρώτα στάδια του εκφοβισμού τα μόνο συναισθήματα που μπορούν να εξωτερικεύσουν τα θύματα είναι η αμηχανία και η δυσφορία που αισθάνονται. Όπως τονίζουν οι Einarsen et al. (2003), τα θύματα καταλαβαίνουν και συνειδητοποιούν ότι στοχοποιήθηκαν μετά από πολύ καιρό. Παρόλο όμως την διαπίστωση που κάνουν, δεν μπορούν να ορίσουν την κατάσταση που βιώνουν ως bullying (Lutgen-Sandvik & Sypher, 2009).



### 3.4.5 Πρόθεση

Αν και οι περισσότεροι ερευνητές δεν συμπεριλαμβάνουν στους ορισμούς του bullying την πρόθεση, θύματα και στόχοι θεωρούν ότι πίσω από τις πράξεις του θύτη υπάρχει σκοπιμότητα (Lutgen-Sandvik & Sypher, 2009). Πολλοί ερευνητές και κυρίως αυτοί που προσεγγίζουν το θέμα της παρενόχλησης μέσα από την θεωρία της επιθετικότητας, θεωρούν βασικό χαρακτηριστικό του bullying την πρόθεση του δράστη να προκαλέσει βλάβη στο θύμα. Δηλαδή, αν ο δράστης δεν έχει πρόθεση να προκαλέσει βλάβη στο θύμα, τότε δεν υφίσταται υπόθεση παρενόχλησης. Σύμφωνα με τους Hoel et al. (1999), είναι πολύ δύσκολο για τους ερευνητές να επιβεβαιώσουν την παρουσία των προθέσεων. Λόγω αυτής της δυσκολίας ο όρος «πρόθεση» αποκλείστηκε σχεδόν από όλους τους ορισμούς της σεξουαλικής παρενόχλησης. Οι Neuman & Baron (1997), προσπάθησαν να διαφοροποιήσουν τις ενέργειες, που σχετίζονται με τον θυμό και τις πράξεις που σχετίζονται με την πρόθεση. Πίσω από τις πράξεις που σχετίζονται με τον θυμό κρύβεται η πρόθεση του δράστη να προκαλέσει βλάβη στο θύμα. Σε αυτή την περίπτωση το κίνητρο του θύτη είναι η βλάβη. Οι ενέργειες που σχετίζονται με την πρόθεση αναφέρονται σε καταστάσεις όπου η πρόκληση βλάβης γίνεται για την επίτευξη ενός σκοπού (π.χ. προαγωγή). Επομένως, η συμπεριφορά του δράστη μπορεί να είναι σκόπιμη και συνειδητή αλλά να μην έχει ως στόχο την πρόκληση ζημίας στο θύμα, αλλά την κινητοποίηση του για την επίτευξη εργασιακών στόχων (Einarsen et al, 2003).

Η πρόθεση λοιπόν είναι ένα σημαντικό θέμα στην έρευνα του bullying. Είναι επίσης σημαντική για το αν ένας εργαζόμενος χαρακτηρίσει την συμπεριφορά που υφίσταται παρενόχληση και όχι εάν ο δράστης παραδεχτεί την πρόθεση να βλάψει το θύμα. Η επιπόλαιη συμπεριφορά του δράστη μπορεί να προκαλέσει βλάβη στο θύμα, ακόμα και αν ο πρώτος δεν είχε τέτοιο σκοπό (Einarsen et al, 2005, Einarsen et al, 2003).

### 3.4.6 Ανισορροπία δύναμης ή κατάχρηση εξουσίας

Όπως γράφουν οι Einarsen et al. (2003), η παρενόχληση στους εργασιακούς χώρους διακρίνεται για την ανισορροπία δύναμης μεταξύ θύτη και θύματος, που είτε προκύπτει λόγω της παρενόχλησης (συνάδελφος παρενοχλεί συνάδελφο) είτε προϋπάρχει πριν το bullying, όπως είναι η επιθετική και προσβλητική διαχείριση (Lutgen-Sandvik & Sypher, 2009, Shallcross et al., 2008).

Σύμφωνα με τους Einarsen et al. (1994b), Leymann (1996), Niedl (1995) και Zapf et al. (1996), πολλοί ορισμοί για το εργασιακό bullying τονίζουν την διαφορά δύναμης που υπάρχει μεταξύ θύτη και θύματος. Σε πολλές περιπτώσεις αυτός που συμπεριφέρεται εχθρικά είναι ο ανώτερος (προϊστάμενος ή διευθυντής) και σε άλλες περιπτώσεις μια ομάδα που παρενοχλεί έναν εργαζόμενο, ο οποίος αδυνατεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Η διαφορά δύναμης φανερώνει την επίσημη δομή της επιχείρησης μέσα στην οποία λαμβάνει χώρα το bullying. Δηλαδή, ένα ανώτερο διευθυντικό στέλεχος μπορεί να συμπεριφέρεται επιθετικά και ανάρμοστα σε έναν εργαζόμενο που κατέχει κατώτερη θέση. Επιπλέον, η πηγή της δύναμης μπορεί να είναι ανεπίσημη και να βασίζεται στην γνώση, στην εμπειρία ή στην στήριξη ισχυρών στελεχών. Η διαφορά δύναμης μπορεί να φανερώνει επίσης την εξάρτηση-εθισμό του θύματος από τον δράστη που μπορεί να είναι οικονομικής, κοινωνικής ή ψυχολογικής φύσεως. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο εργαζόμενος είναι εξαρτημένος από τον ανώτερό του, ένας εργαζόμενος

από την ομάδα εργασίας και ούτω καθεξής. Σύμφωνα με τον Einarsen (1999), όταν ένας εργαζόμενος γνωρίζει το αδύναμο σημείο ενός άλλου εργαζόμενου θεωρείται πηγή εξουσίας και πλεονέκτημα σε μια ενδεχόμενη σύγκρουση. Οι δράστες βρίσκουν τρόπο να χρησιμοποιήσουν την υποτιθέμενη μειωμένη απόδοση στην εργασία ή ένα ψεγάδιασμα στην προσωπικότητα του στόχου, τα οποία φανερώνουν την αδυναμία του θύματος (Einarsen et al., 2003).

Όταν ξεκινά μια σύγκρουση, κάποια άτομα μπορεί να αισθάνονται ότι είναι το ίδιο ισχυρά όπως και ο αντίπαλος τους. Καθώς περνά όμως ο καιρός καταλαβαίνουν ότι η αρχική τους εκτίμηση ήταν λανθασμένη και ότι είτε οι δικές του ενέργειες είτε του αντιπάλου τους, τους έφεραν σε ασθενέστερη θέση. Επομένως το bullying μπορεί να οφείλεται στην εκμετάλλευση της εξουσίας από μια ομάδα ή έναν εργαζόμενο ή από την έλλειψη δύναμης του στόχου (Einarsen et al., 2003). Σύμφωνα με τους Zapf et al. (1996), οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε υφιστάμενη θέση, έχουν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα παρενόχλησης (Karsavuran & Kaya, 2015).

#### 3.4.7 Αρνητικό περιβάλλον εργασίας

Τα εχθρικά περιβάλλοντα εργασίας χαρακτηρίζονται από τον φόβο που δημιουργούν στους εργαζόμενους. Το bullying είναι αποτέλεσμα αλλά και αιτία για εχθρικά περιβάλλοντα εργασίας.

#### 3.5 Οι μορφές του bullying

Η παρενόχληση στους εργασιακούς χώρους πραγματοποιείται με την συμμετοχή εργαζομένων, διευθυντών και εργοδοτών, που επιθυμούν να πάρουν μέρος σε μια ανήθικη επικοινωνία η οποία μπορεί να είναι και προφορική και γραπτή. Με βάση τους Baron & Neuman (1998), Einarsen et al. (2003b) και Beswick et al. (2004), η παρενόχληση γίνεται μέσα από ποικίλες αρνητικές πράξεις, που σχετίζονται είτε με το πρόσωπο (προφανείς) είτε με την εργασία (λιγότερο προφανείς) και μπορεί να είναι λεκτικές, μη λεκτικές και σωματικές (Tracy et al., 2006, Einarsen et al., 2005, [http<sup>34</sup>](#), Beswick et al., 2004). Οι αρνητικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν τα εξής:

**Επιθετικότητα και απειλές**, όπως φωνές («ΚΑΝΕ ΟΤΙ ΣΟΥ ΛΕΩ»), ουρλιαχτά («ΕΓΩ ΕΙΜΑΙ ΤΟ ΑΦΕΝΤΙΚΟ»), κατάρες, χρήση ακατάλληλης γλώσσας, σπρωξίματα (Tracy et al., 2006), ρίψη αντικειμένων, επιδεικτικό κούνημα του δείκτη, χτύπημα του χεριού πάνω στο γραφείο (OSACH, 2009), κλοπή ή βανδαλισμός της προσωπικής περιουσίας (π.χ. αυτοκίνητο, υπολογιστή) (Tracy et al., 2006, [http<sup>18</sup>](#)), παραβίαση προσωπικού χώρου και επίθεση ή απειλή επίθεσης με μαχαίρια ή οτιδήποτε άλλο μπορεί να μετατραπεί σε όπλο ([http<sup>19</sup>](#)). Ο Brodsky (1976), προσθέτει στις μορφές της παρενόχλησης και τον αποδιοπομπαίο τράγο και την σεξουαλική παρενόχληση (Einarsen, 2000). Όταν το θύμα βρίσκεται στο γραφείο του στέκεται από πάνω του για να τον φέρει σε δύσκολη θέση (Namie & Namie 2000, 2003, 2009), του στέλνει απειλητικά σημειώματα (π.χ. μέσω mail) συνήθως πριν τις αργίες και τα Σαββατοκύριακα γνωρίζοντας ότι θα τα λάβει ([http<sup>18</sup>](#)). Αν και πολλοί ερευνητές όπως για παράδειγμα ο Leymann (1996), οι Zapf et al. (1996), Niedl (1995) και πολλοί άλλοι περιλαμβάνουν την σωματική κακοποίηση στα είδη της παρενόχλησης, συμφωνούν ότι οι αρνητικές συμπεριφορές του εργασιακού bullying, είναι κυρίως ψυχολογικές και όχι σωματικές (Einarsen et al., 2003). Σε έρευνα που έγινε στα ναυπηγεία της Νορβηγίας, το

2,4% των εργατών δήλωσαν ότι είχαν δεχτεί σωματική κακοποίηση και το 88% είχαν υποστεί κάποιο είδος εκφοβισμού κατά την διάρκεια των τελευταίων έξι μηνών. Μελέτη που έκανε ο Zapf (1999a), μόνο το 10% των θυμάτων ανέφερε ότι έχει πέσει θύμα σωματικής κακοποίησης (Einarsen et al., 2003).

**Συνεχής κριτική** για τις επαγγελματικές του ικανότητες και επιδόσεις και για ανεπαρκή εργασία (Ozturk et al., 2008) όπως για παράδειγμα, «δεν νομίζω ότι προσπαθείς να ανταποκριθείς στα καθήκοντά σου» ή «ο προηγούμενος υπάλληλος ήξερε να κάνει αυτά που εσύ δεν μπορείς», χωρίς να υπάρχει ουσία και αλήθεια σε αυτά που υποστηρίζει. Αρνητική αντίδραση στην εργασία του στόχου όπως συνοφρυώματα, κοίταγμα πάνω από την κορυφή των γυαλιών, αναστεναγμοί και ξινό πρόσωπο (εμφάνιση λεμόνι) (Namie & Namie, 2000, 2003, 2009). Εάν ο στόχος παραπονεθεί τον εκδικείται ([http<sup>18</sup>](#)). Βρίσκει συνεχώς λάθη στην εργασία του και σχολιάζει: «Υπάρχει ένα λάθος στην σελίδα 10 της αναφοράς σας, χμμμμμμ, αυτό δεν είναι καλό» ([http<sup>20</sup>](#)).

**Κατάχρηση εξουσίας**, για παράδειγμα οι προθεσμίες και οι στόχοι (π.χ. πωλήσεις) είναι ανέφικτες και μη ρεαλιστικοί, αλλάζουν χωρίς προειδοποίηση και αιτία και σχεδόν πάντα όταν είναι κοντά στην επίτευξή τους (Ozturk et al., 2008, Dilek & Aytolan, 2008). Αν καθυστερήσει ελάχιστα λεπτά να προσέλθει στην εργασία του έρχεται αντιμέτωπος με πειθαρχικές ποινές. Πολλές φορές ο ίδιος ο δράστης βάζει τα ρολόγια της επιχείρησης λίγα λεπτά πιο μπροστά για να τιμωρήσει τον στόχο, ενώ αν καθυστερήσουν άλλοι δεν υπάρχουν επιπτώσεις ([http<sup>18</sup>](#), Namie & Namie, 2000, 2003, 2009). Απορρίπτει τις αιτήσεις του για χορήγηση άδειας, αναρρωτικής άδειας ή άδειας για οικογενειακούς λόγους, ή δίνοντάς την, την τελευταία στιγμή ή την ανακαλεί όποτε θέλει ([http<sup>18</sup>](#), Beswick et al., 2004, Khoo, 2010). Όταν βρίσκεται σε άδεια τον παρενοχλεί μέσω τηλεφώνου και σε ακατάλληλες ώρες ([http<sup>18</sup>](#)). Τον καλεί σε ανεπίσημα συμβούλια τα οποία στην ουσία είναι πειθαρχικά και με σκοπό να επιπλήξουν για αιτίες που είναι ασήμαντες ή ψευδείς ([http<sup>18</sup>](#), Khoo, 2010). Παρακράτηση και άρνηση χορήγησης συστάσεων. Η συκοφαντία φτάνει ακόμα και στην επόμενη εργασία του στόχου δημιουργώντας μεγάλο πρόβλημα στην υπόληψη του. Τέλος, παρακολουθεί σε συνεχή βάση την δουλειά του, τον κατασκοπεύει, τον βιντεογραφεί ή τον ηχογραφεί ([http<sup>18</sup>](#), [http<sup>32</sup>](#), Beswick et al., 2004, Khoo, 2010).

**Επαγγελματικός υποβιβασμός**, όπως μη παροχή απαραίτητων πληροφοριών και πόρων έτσι ώστε να ολοκληρώσει τις απαιτήσεις της εργασίας του, όπως είναι η εκπαίδευση, η υποστήριξη, ο χρόνος και ο προϋπολογισμός (Khoo, 2010, Dilek & Aytolan, 2008, Yildirim & Yildirim, 2007). Σε αντίθεση με το θύμα οι συνάδελφοί του μπορεί να λαμβάνουν περισσότερους πόρους από αυτούς που χρειάζονται. Κατά την διάρκεια των συναντήσεων ο θύτης κάνει τηλεφωνήματα, απαντά σε mails, στέλνει μηνύματα, ασχολείται με γραφική εργασία και τον διακόπτει συνεχώς χωρίς να του δοθεί ο λόγος ([http<sup>21</sup>](#), Namie & Namie, 2000, 2003, 2009, [http<sup>20</sup>](#), Beswick et al., 2004). Σαμποτάρει την συνεισφορά του σε μια ομαδική προσπάθεια, κλέβει και αντιγράφει το έργο του και στην συνέχεια το παρουσιάζει ως δικό του στους ανώτερους ή καταστρέφει την εργασία του (Tracy et al., 2006, Khoo, 2010). Απομονώνει τον εργαζόμενο κοινωνικά (Dilek & Aytolan, 2008, Yildirim & Yildirim, 2007) ή φυσικά, όπως να μεταφέρει το γραφείο (σε πραγματικό περιστατικό μεταφέρθηκε ο σταθμός εργασίας του υπαλλήλου σε δωμάτιο χωρίς παράθυρο) ή το σταθμό εργασίας του μακριά από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Του αναθέτει εξευτελιστικά καθήκοντα (π.χ. να βγάξει φωτοτυπίες, να φτιάχνει καφέδες, να ασχολείται με την αρχειοθέτηση και πολλά άλλα) ([http<sup>18</sup>](#), SHARP, 2011,

Beswick et al., 2004, Ozturk et al., 2008). Αρνείται την παροχή απαραίτητων πληροφοριών και γνώσεων, που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας του και την επίτευξη στόχων ([http<sup>18</sup>](#), Beswick et al., 2004, Yildirim & Yildirim, 2007). Δίνει μεγάλη προσοχή σε ασήμαντες λεπτομέρειες και βρίσκει τρόπους έτσι ώστε να καταστραφεί η εμπιστοσύνη στις αρμοδιότητες του και η καλή εντύπωση που έχουν γι' αυτόν. Σύμφωνα με τους Rayner, Hoel, & Cooper (2002), τον αποκλείει από τα meetings της επιχείρησης, τις κοινωνικές εκδηλώσεις (Einarsen et al., 2003) και αγνοεί τις αναφορές και τις απόψεις του (Tracy et al., 2006). Του απαγορεύει να συμμετέχει στις συνεδριάσεις και τον απειλεί με πειθαρχικά μέτρα αν το κάνει ([http<sup>18</sup>](#), Yildirim & Yildirim, 2007). Τέλος, παρεμποδίζει την έκφραση των πιστεύω και των σκέψεων του στα συμβούλια (π.χ. «αυτό που είπες είναι ανόητο») ([http<sup>22</sup>](#)) και τον εξαναγκάζει σε παραίτηση (Farmer, 2011).

**Ηθικός εξευτελισμός**, όπως δημόσια γελιοποίηση, υπονόμηση, υποτίμηση (Yildirim & Yildirim, 2007) και ταπείνωση κυρίως μπροστά σε άλλους (τον κάνει να αισθάνεται ασήμαντος), προσωπικές συνεχείς λεκτικές επιθέσεις για τον χαρακτήρα του, φωνάζει το όνομα του και τον ενοχλεί (π.χ. όταν μιλά με σημαντικό πελάτη ([http<sup>21</sup>](#), [http<sup>33</sup>](#), Di Rosa et al. 2009, Khoo, 2010, Yildirim & Yildirim, 2007). Κάνει κακοήθεις φάρσες ([http<sup>23</sup>](#), Einarsen et al., 2005), μιλά κακόβουλα πίσω από την πλάτη του (Ozturk et al., 2008), αφήνει να κυκλοφορήσουν ψεύτικες φήμες και τον δυσφημεί (π.χ. για να επηρεάσει την αξιολόγησή του ή για την προσωπική και επαγγελματική ζωή του), (Farmer, 2011). Χρησιμοποιεί προσβλητικά παρατσούκλια, μιλά για τον στόχο όταν είναι μπροστά του χρησιμοποιώντας δεύτερο πρόσωπο (Farmer, 2011) και ψιθυρίζει πίσω από την πλάτη του ([http<sup>23</sup>](#)). Αφήνει να διαρρεύσουν προσωπικές και εμπιστευτικές πληροφορίες, όπως ανάρμοστο γραπτό ή φωτογραφικό υλικό ([http<sup>22</sup>](#)). Τον κοιτά επικριτικά και επιθετικά Leymann (1996), Koonin & Green (2005), είτε κραυγαλέα είτε στοχευόμενα. Απαιτεί οπτική επαφή όταν μιλάει ο στόχος αλλά όταν μιλάει ο ίδιος το αποφεύγει (Namie & Namie, 2000, 2003, 2009). Δείχνει ασέβεια προς το θύμα με την γλώσσα του σώματος. Όταν είναι μπροστά του καλλωπίζεται και τον αγνοεί (Namie & Namie, 2000, 2003, 2009). Κρύβει σημειώματα, mails και μηνύματα που απαντούν απάντηση από το θύμα. Του δίνει οδηγίες μέσω e-mails, σημειώσεων ή με stickers ([http<sup>18</sup>](#), Khoo, 2010). Χωρίζει τους εργαζόμενους σε πλευρές και απαγορεύει στους υπόλοιπους να του μιλούν, να τον κοιτούν ή να κάνουν παρέα μαζί του. Για να τον δεχτούν στην ομάδα πρέπει να περάσει από διάφορες δοκιμασίες μύησης ([http<sup>19</sup>](#), [http<sup>24</sup>](#)) και τον κατηγορεί για παραποίηση εγγράφων (Namie & Namie, 2000, 2003, 2009). Σαρκάζει τον σεξουαλικό προσανατολισμό του στόχου (Ozturk et al., 2008), κάνει αστεία για την δουλειά του, το άτομό του, την εμφάνιση του (π.χ. για τον τρόπο που περπατάει, μιλάει και την καταγωγή του) ([http<sup>25</sup>](#), Ozturk et al., 2008), συμπεριλαμβανομένου και της οικογένειάς του, των φίλων του, της φυλής του, το οικονομικό ή κοινωνικό του υπόβαθρο (Namie & Namie, 2000, 2003, 2009).

**Άρνηση συνεργασίας**, όπως να αδιαφορεί για τις διανομές βάρδιας ή του ωραρίου και τον φορτώνει με αγγαρείες ([http<sup>23</sup>](#)). Πιέζει τον στόχο να εργαστεί πολλές ώρες απειλώντας τον ότι θα τον απολύσουν και βαπτίζοντας τις υπερωρίες «αναμενόμενη εθελοντική εργασία» ([http<sup>26</sup>](#)), χωρίς επιπλέον αμοιβή. Υπερβολική αδιαφορία, ψυχρότητα και άρνηση υποστήριξης από τον προϊστάμενο, τον διευθυντή και τους συναδέλφους όταν χρειάζεται (Beswick et al., 2004). Οι δράστες αντιμετωπίζουν τα παράπονα του θύματος λέγοντας: «Κανείς άλλος εδώ γύρω δεν φαίνεται να έχει πρόβλημα, απλά είστε πολύ ευαίσθητος. Κάντε ότι σας λέω και δεν θα υπάρξει θέμα»

(http<sup>20</sup>).

Σύμφωνα με τους Leymann (1990), Einarsen (2000) και Cowie et al. (2000), το mobbing ξεκινά με επιθέσεις στην αξιοπιστία, στην τιμότητα, στην εντιμότητα και στις επαγγελματικές ικανότητες του εργαζόμενου. Στην συνέχεια το θύμα έρχεται αντιμέτωπο με ποικίλες συμπεριφορές, όπως είναι η απομόνωση και η απαγόρευση χρήσης των πόρων της επιχείρησης (Picakciefe et al., 2015, Yildirim et al., 2007).

Έρευνα που έγινε στην Τουρκία ανάμεσα σε εργαζόμενους που απασχολούνταν σε νοσηλευτικά ιδρύματα (ιδιωτικά και δημόσια), έδειξε ότι η πιο κοινή συμπεριφορά που βίωσαν οι συμμετέχοντες ήταν η ταπείνωση μπροστά σε άλλους, η δεύτερη ήταν οι κατηγορίες για πράγματα που δεν είχαν την ευθύνη και η τρίτη συμπεριφορά ήταν ο συνεχής έλεγχος της εργασίας τους και του ατόμου τους (Yildirim & Yildirim, 2007). Σε άλλη έρευνα που έγινε και πάλι στην Τουρκία ανάμεσα σε ειδικευόμενους γιατρούς, η πιο συχνή αρνητική ενέργεια ήταν η απειλητική συμπεριφορά (79,5%) και η λιγότερο συχνή η απειλή για σωματική βία (31,1%), (Sahin, 2012).

Ας δώσουμε ένα παράδειγμα από κείμενο του καθηγητή Leymann. Ο Leif εργαζόταν σε ένα μεγάλο εργοστάσιο στην Νορβηγία με υψηλό μισθό, ως επισκευαστής. Οι συνάδελφοι του, του έκαναν συχνά πλάκα για την Νορβηγική του ομιλία με Δανέζικη προφορά λόγω της καταγωγής του. Αυτό γινόταν μέχρι που διαταράχτηκαν οι προσωπικές του σχέσεις και έτσι απομονώθηκε από την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα. Κάποια στιγμή ενοχλήθηκε τόσο πολύ, που χτύπησε ένα τραπέζι με την μπούνια του και απαίτησε να δοθεί ένα τέλος στα αστεία για την προφορά του.

Από εκείνο το σημείο και μετά οι συνάδελφοι του διεύρυναν το φάσμα των αστείων και τον έστελναν ακόμα και σε μηχανές που δεν χρειάζονταν επισκευή. Έτσι ο Leif απέκτησε την φήμη ότι είναι ο κακός Δανός. Στην αρχή πολλοί εργαζόμενοι και προϊστάμενοι δεν γνώριζαν ότι οι ξαφνικές εμφανίσεις του ήταν αποτέλεσμα αστείων. Όταν εμφανιζόταν κάπου τα αστεία και οι χλευασμοί δεν σταματούσαν. Κάποια στιγμή η συμπεριφορά του θύματος έγινε αντιληπτή από τους εργοδότες του. Η διοίκηση σχημάτισε την εντύπωση ότι είναι εργαζόμενος με χαμηλές αποδόσεις και ότι η συμπεριφορά του οφείλεται σε δικό του λάθος.

Λόγω του άγχους του παρουσίασε ψυχοσωματικά προβλήματα και αναγκάστηκε να πάρει αναρρωτική άδεια. Οι εργοδότες του χωρίς προειδοποίηση και προηγούμενη συζήτηση μαζί του για το τι συμβαίνει, του ανέθεσαν λιγότερη εξειδικευμένη εργασία. Ο ίδιος υποστήριζε ότι είναι ανεπίληπτος και αδικημένος. Η κατάσταση εξελίχθηκε σε μια πολύ σοβαρή ψυχοσωματική διαταραχή και με μεγαλύτερες περιόδους αναρρωτικών αδειών. Ο Leif δεν μπορούσε να κρατήσει την δουλειά του αλλά δεν μπορούσε να βρει και νέα καθώς το ιατρικό του ιστορικό δεν του το επέτρεπε. Παρόμοιες περιπτώσεις εντοπίστηκαν στην Σουηδία, στην Δανία, στη Νότια Γερμανία, στην Αγγλία, στην Αυστρία, στην Αμερική και στην Αυστραλία (Leymann, 1990).

Τις παραπάνω αρνητικές, επιθετικές και απειλητικές συμπεριφορές μπορεί να τις έχουν βιώσει σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι από καιρό σε καιρό. Αν όμως γίνει σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον ένα και μόνο περιστατικό, τότε τα παραπάνω χαρακτηρίζονται ως αβλαβή (Einarsen, 2005).

### 3.6 Ποιες καταστάσεις δεν θεωρούνται παρενόχληση

Θεωρείται και είναι λογικό για τους προϊστάμενους και τους διευθυντές να αναθέτουν τα καθήκοντα στους εργαζόμενους και στην συνέχεια να ζητούν πληροφορίες και αναφορά για την απόδοσή τους (safe work Australia, 2013, Government of South Australia, 2012, [http<sup>36</sup>](#)). Αν οι παραπάνω ενέργειες είναι νόμιμες και γίνονται μέσα σε λογικά πλαίσια, τότε δεν θεωρούνται παρενόχληση τα πειθαρχικά μέτρα (π.χ. απόλυση), οι λογικές προθεσμίες, οι στόχοι και η δίκαιη κατανομή των ωραρίων εργασίας (safe work Australia, 2013, Government of South Australia, 2012, [http<sup>36</sup>](#)). Επίσης, δεν θεωρείται bullying η ενημέρωση ενός εργαζόμενου εμπιστευτικά και αντικειμενικά για την ανάρμοστη συμπεριφορά ή την μη ικανοποιητική απόδοσή του. Επιπλέον, δε θεωρείται παρενόχληση η μεταφορά ή η επανατοποθέτηση ενός εργαζόμενου για λειτουργικούς λόγους, η άρνηση προαγωγής ή μετάθεσης ενός υπαλλήλου αιτιολογημένα (safe work Australia, 2013, Government of South Australia, 2012, [http<sup>36</sup>](#)), η άρνηση της επιστροφής στην δουλειά ενός εργαζόμενου λόγω υγείας ([http<sup>36</sup>](#)), η αναδιάρθρωση και οι οργανωτικές αλλαγές ([http<sup>37</sup>](#)). Οι διαφορετικές απόψεις και διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων δεν θεωρούνται παρενόχληση. Όλοι έχουμε διαφωνίες και αντιπαραθέσεις στην εργασία μας, χωρίς όμως να αναμιχθούμε σε αρνητικές, παράλογες και επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές. Ωστόσο, αν κάποιες αντιπαραθέσεις δεν διαχειριστούν σωστά, τότε μπορεί να εξελιχθούν σε bullying (safe work Australia, 2013).

### 3.7 Οι αιτίες του bullying

Σύμφωνα με τους Einarsen (1999) και Zapf (1999), πολλές έρευνες για τις αιτίες του bullying κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερος λόγος που παρενοχλούνται οι άνθρωποι (Georgakopoulos et al., 2011). Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ηθική παρενόχληση στον χώρο της εργασίας σχετίζεται με επαναλαμβανόμενες και επίμονες αρνητικές συμπεριφορές και ενέργειες για μεγάλα χρονικά διαστήματα, συχνότητα και ένταση (Zapf & Einarsen, 2003). Μια από τις αιτίες που αποτρέπει όσους έχουν πέσει θύματα ηθικής παρενόχλησης να το παραδεχτούν, είναι ότι οι δράστες επιλέγουν τους πιο αδύναμους χαρακτήρες ως θύματα. Κανείς δε θέλει να χαρακτηριστεί ως ο «αδύναμος κρίκος» και μάλιστα μέσα στον εργασιακό του χώρο. Ακόμα και οι πιο επιτυχημένοι εργαζόμενοι με ισχυρές προσωπικότητες έχουν αντιμετωπίσει τέτοια προβλήματα ([http<sup>22</sup>](#)).

Οι Salin (2003), Skogstad, Matthiesen, & Einarsen (2007) και Zapf & Einarsen (2003), προσθέτουν στις αιτίες την κουλτούρα της επιχείρησης που ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων και την εντατικοποίηση της εργασίας. Όπως τονίζουν οι ερευνητές, αιτίες της ηθικής παρενόχλησης μπορεί να είναι οι ίδιες οι επιχειρήσεις που απαιτούν μέγιστη απόδοση για καλύτερη παραγωγικότητα. Έτσι κινητοποιούν όλα τα μέσα για να το πετύχουν, αδιαφορώντας για τις διαφωνίες που έχουν οι υπάλληλοι μεταξύ τους, δεν ορίζουν σαφή καθήκοντα και υπάρχει έλλειψη διαφάνειας ([http<sup>26</sup>](#), Georgakopoulos et al., 2011, Gül, 2012). Πολλές φορές τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να παρασυρθούν από μια κυνική επιχειρησιακή κουλτούρα και να υιοθετήσουν την ίδια μηδενική ανοχή στην διαφορετικότητα ([http<sup>26</sup>](#)).

Λόγος παρενόχλησης μπορεί να είναι η προσωπική ζωή, τα σωματικά χαρακτηριστικά, η αξιοπρέπεια και οι επαγγελματικές ικανότητες, ενός ατόμου. Στις αιτίες που

πυροδοτούν το bullying συγκαταλέγονται οι εθνοτικοί και θρησκευτικοί λόγοι, η υψηλή απόδοση στην εργασία, η πιθανότητα για προαγωγή και η έλλειψη κοινωνικών δεξιοτήτων (Gül, 2012). Η ηθική παρενόχληση επικροτεί τις διακρίσεις κάθε είδους όπως είναι η σεξουαλική ή η φυλετική (Renaut, 2003). Σύμφωνα με τους Bennington & Wein (2000), σε μελέτες που έγιναν παρατηρήθηκε, ότι οι εργαζόμενοι που είναι διαφορετικοί (π.χ. νεοφερμένοι στην επιχείρηση), ([http<sup>28</sup>](#)) από την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να στοχοποιηθούν στην εργασία τους (Shallcross et al., 2008). Οι άνθρωποι έχουν χαρακτηριστικά τα οποία δεν αλλάζουν, όπως είναι η προφορά, το χρώμα, το φύλο, η κοινωνική τάξη από την οποία προέρχονται, η φυλή, η πολύ καλή μόρφωση ή η λιγότερο καλή μόρφωση σε σύγκριση με τους άλλους. Αυτά τα χαρακτηριστικά αυξάνουν τις πιθανότητες για παρενόχληση (Gül, 2012, Georgakopoulos et al., 2011, [http<sup>27</sup>](#)). Σύμφωνα με τους Leymann (1996), Davenport et al. (2003) και Cobanoglu (2005), οι εργαζόμενοι που έχουν εξαιρετική μόρφωση, μπορούν να προαχθούν σε ανώτερη θέση πολύ εύκολα. Αυτοί οι υπάλληλοι θεωρούνται απειλή από τους διευθυντές και από τους ανταγωνιστές τους (Ozturk et al., 2008).

Στις αιτίες μπορούμε επίσης να προσθέσουμε και την διαφορετικότητα ενός εργαζόμενου, όπως είναι ο τρόπος με τον οποίο σκέφτεται, οι πρωτοποριακές ιδέες που μπορεί να έχει, ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται μεταξύ των υπαλλήλων, οι σεξουαλικές του προτιμήσεις (Ozturk et al., 2008), η ζήλια που προκαλεί, ο φόβος που γεννιέται από την έλλειψη ελέγχου, η προστασία «μυστικών» (π.χ. τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να παρενοχλήσουν όποιον δεν δέχεται να πάρει μέρος στις απατεωνιές τους) και η προσπάθεια για εξαναγκασμό σε παραίτηση με μηδενικές συνέπειες για την επιχείρηση/εργοδότη (Μακράκης, 2009). Επίσης, bullying μπορεί να προκαλέσει η άρνηση ενός εργαζόμενου να ακολουθήσει τους κανόνες της εργασιακής ομάδας (Rayner et al., 2002) ή γιατί ανήκει σε μια συγκεκριμένη ομάδα (Einarsen et al., 2003).

Στις αιτίες της παρενόχλησης συμπεριλαμβάνονται ο χαρακτήρας του δράστη, ο χαρακτήρας του θύματος και η ψυχολογία της εργασιακής ομάδας (Zapf & Einarsen, 2003, Lutgen-Sandvik & Sypher, 2009). Ο περιορισμός των διαπροσωπικών σχέσεων διευκολύνει τον δράστη να παρενοχλήσει για να πετύχει τον σκοπό του, αλλά και να μείνει κάποιος άλλος αδιάφορος στο bullying που δέχεται ο συνάδελφος του ([http<sup>26</sup>](#)).

Το bullying σύμφωνα με τον Brodsky (1976), θα πραγματοποιηθεί μόνο αν ο δράστης νοιώθει ότι έχει την έγκριση και την υποστήριξη των ανώτερων του (Einarsen, 2005). Στις περισσότερες περιπτώσεις, η πιο απλή λύση είναι να κατηγορήσουμε το θύμα για την εμφάνιση του bullying.

### 3.8 Παράγοντες που επιτρέπουν το bullying

Για να λάβει χώρα ένα επεισόδιο bullying πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, δηλαδή να υπάρχει έναυσμα, να είναι ωφέλιμο και εφικτό. Η αλληλενέργεια αυτών των παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε παρενόχληση (OSACH, 2009). Η Salin (2003), περιγράφει αυτούς τους παράγοντες που καθιστούν το bullying εφικτό ως δομές. Στις δομές περιλαμβάνονται οι **παράγοντες που επισπεύδουν την παρενόχληση**, όπως είναι οι οργανωτικές αλλαγές και οι αλλαγές στο μέγεθος μιας επιχείρησης. Επίσης, σε αυτή την κατηγορία συγκαταλέγονται οι αλλαγές στην σύνθεση της εργασιακής ομάδας, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και οι αλλαγές στην διαχείριση (OSACH, 2009, Dealing with workplace bullying, -). Στους παράγοντες συμπεριλαμβάνονται επίσης οι αλλαγές

στην ιδιοκτησία, η εργασιακή ανασφάλεια και ο διαχωρισμός του χώρου εργασίας (π.χ. προϊσταμένων από εργαζόμενους), κάτι που μπορεί να βοηθήσει να περάσει απαρατήρητη η παρενόχληση (Dealing with workplace bullying, -).

Ακολουθούν οι **παράγοντες που επιτρέπουν, που ενδυναμώνουν** την παρενόχληση, όπως ο δράστης που παρενοχλεί με ελάχιστες πιθανότητες επίπληξης και κόστους. Με το παραπάνω σχετίζονται η κουλτούρα του οργανισμού και το στυλ ηγεσίας. Μερικοί οργανισμοί αν και έχουν σχεδιάσει πολιτικές για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης, δεν έχουν την ικανότητα να τις εφαρμόσουν σωστά, είτε λόγω απουσίας χρόνου για την σωστή εποπτεία των εργαζομένων, είτε λόγω έλλειψης ή κακής εκπαίδευσης. Αν η κουλτούρα της επιχείρησης προωθεί το θετικό εργασιακό περιβάλλον και την σωστή συμπεριφορά που προάγουν τον σεβασμό, τέτοιου είδους συμπεριφορές θα εκλείψουν ([http<sup>28</sup>](#)). Επίσης, στους παράγοντες που πυροδοτούν ένα περιστατικό bullying είναι η διαφορά δύναμης (π.χ. ανώτερος, κατώτερος), ο εκνευρισμός και η δυσαρέσκεια με το εργασιακό περιβάλλον, η έλλειψη ελέγχου στην δουλειά, η σύγκρουση ρόλων και οι εργασιακές συνθήκες όπως είναι ο θόρυβος, η πολυκοσμία και τα υψηλά επίπεδα άγχους.

Στην συνέχεια ακολουθούν οι **κινητήριοι παράγοντες**, που ενθαρρύνουν ένα εργαζόμενο να παρενοχλήσει (π.χ. σαμποτάρει την εργασία των άλλων για δικό του οικονομικό όφελος και προάγεται παρά το γεγονός ότι παρενόχλησε έναν συνάδελφό του), (OSACH, 2009). Επίσης, η κακή κατάσταση της οικονομίας μπορεί να συμβάλλει σε bullying (Gül, 2012). Ο δράστης μπορεί να παρενοχλήσει λόγω δικών του θεμάτων ανεπάρκειας, μόνο και μόνο για να ενισχύσει την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθησή του (Dealing with workplace bullying,-). Το εργασιακό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά των ατόμων και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις σχετίζονται με την παρουσία της παρενόχλησης στην εργασία. Οι Zapf & Einarsen (2003), λένε ότι στο bullying συμβάλλουν και οι μικροπολιτικές συμπεριφορές. Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος παίρνει αποφάσεις με σκοπό να προστατεύσει τις δικές του θέσεις, ανεξάρτητα αν αυτή η απόφαση βλάψει την φήμη ή την θέση ενός άλλου εργαζόμενου (Georgakopoulos et al., 2011) είτε γιατί αντιλαμβάνεται τον συνάδελφό του ως προσωπική απειλή ή απειλή για την θέση του στην επιχείρηση ([http<sup>28</sup>](#)). Στους παράγοντες συμπεριλαμβάνονται και ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η αυστηρότητα των ανώτερων, οι λογομαχίες και οι συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων ([http<sup>27</sup>](#)). Οι παραπάνω παράγοντες δεν προκαλούν την ηθική παρενόχληση αλλά διαμορφώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου είναι πιο εύκολο και αποδεκτό να προκύψουν τέτοιες συμπεριφορές.

Στους παράγοντες που προκαλούν bullying συγκαταλέγονται και οι ψυχοκοινωνικοί παράγοντες, όπως η έλλειψη υποστήριξης από το εργασιακό περιβάλλον, το άγχος, η έλλειψη ελέγχου των εργασιακών καθηκόντων, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και το εχθρικό κλίμα που επικρατεί στην εργασία. Τα παραπάνω όμως σύμφωνα με τον Einarsen et al. (1994a), καλύπτουν μόνο το 10% της εμφάνισης της παρενόχλησης στην εργασία (Eriksen & Einarsen, 2004).

### 3.9 Διαφορές μεταξύ mobbing και bullying

Οι όροι mobbing και bullying πολλές φορές χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα για να δηλώσουν επιθετική και καταχρηστική συμπεριφορά στην εργασία. Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς διαφωνούν ως προς τον όρο που πρέπει να χρησιμοποιείται. Κάποιοι



θεωρούν ότι δεν έχει καμία σημασία αν η παρενόχληση ονομάζεται workplace mobbing ή workplace bullying από την στιγμή που η κακοποίηση είναι κακοποίηση. Οι Duffy & Sperry θεωρούν ότι έχει μεγάλο βάρος η ονομασία του φαινομένου, από την στιγμή που το mobbing και το bullying είναι δύο διαφορετικά είδη παρενόχλησης (Duffy & Sperry, 2014).

Η λέξη bullying, χρησιμοποιείται για να περιγράψει την επιθετικότητα των παιδιών προς άλλα παιδιά που συχνά περιλαμβάνει σωματική βία. Στον κόσμο όμως των ενηλίκων οι δράστες αναγκάζονται να χρησιμοποιήσουν πιο λεπτές στρατηγικές επίθεσης ίσως γιατί φοβούνται τους νόμους, τις πολιτικές της επιχείρησης και τον κοινωνικό περιορισμό που μπορεί να υποστούν. Οι συμπεριφορές του bullying αποτελούνται από επαναλαμβανόμενες λεκτικές επιθέσεις που καταστρέφουν την αυτοπεποίθηση, την αυτοεκτίμηση και την ψυχική και σωματική υγεία του θύματος ([http<sup>96</sup>](#)).

Το mobbing μέσα στον χώρο της εργασίας δεν περιλαμβάνει σωματική βία. Είναι μια διαδικασία κατά την χρησιμοποιούνται έμμεσες και συγκαλυμμένες συμπεριφορές για να γελοιοποιήσουν, να κοροϊδέψουν, να ταπεινώσουν, να εκφοβίσουν, να κουτσομπολέψουν και ίσως να αναγκάσουν το θύμα να παραιτηθεί από την εργασία του ([http<sup>96</sup>](#)).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Τα μοντέλα κλιμάκωσης της σύγκρουσης

Στα αρχικά στάδια του mobbing είναι δύσκολο να καταλάβει κάποιος ποιός είναι το θύμα και ο ποιός είναι ο θύτης, το οποίο είναι πλέον ευδιάκριτο όταν η μία από τις δύο πλευρές αποκτήσει την δύναμη και πάρει τον έλεγχο της κατάστασης. Παρακάτω παρατίθενται οι φάσεις της παρενόχλησης με βάση διάφορους ερευνητές.

#### 4.1.1 Το μοντέλο κλιμάκωσης της σύγκρουσης από τον Glasl

Ο Glasl (1982, 1994), δημιούργησε το μοντέλο κλιμάκωσης της σύγκρουσης για να περιγράψει την εξέλιξη μιας διαμάχης σε εκφοβισμό. Το μοντέλο αποτελείται από τρεις φάσεις και εννέα στάδια. Σύμφωνα με το μοντέλο του Glasl, οι συγκρούσεις που παρατηρούνται μέσα στις επιχειρήσεις είναι αναπόφευκτες και κάποιες φορές όσο παράξενο και αν ακούγεται μπορεί να συμβάλλει στην απόδοση, στην μάθηση και στην καινοτομία. Εν τούτοις, αν μια διαμάχη κλιμακωθεί, τότε πολύ εύκολα μπορεί να εξελιχθεί σε πόλεμο ανάμεσα στους υπαλλήλους και να δημιουργήσει πολλά προβλήματα τόσο στους εργαζόμενους όσο και στην ίδια την επιχείρηση (Einarsen et al., 2003).

Στα **πρώτα** στάδια της διαμάχης και οι δύο πλευρές έχουν διάθεση να λύσουν τις διαφωνίες τους. Αν και υπάρχει μια ένταση μεταξύ των εργαζομένων, ενδιαφέρονται να συνεργαστούν και να λύσουν τις διαφορές τους. Αν όμως η ένταση που υπάρχει μεταξύ τους γίνει πιο σοβαρή, η λύση της διαφωνίας φαντάζει δύσκολη (Einarsen et al., 2003).

Κατά την διάρκεια της **δεύτερης** φάσης, το αρχικό πρόβλημα της διαμάχης έχει ξεχαστεί και αυτό που μετρά όλο και περισσότερο είναι η ένταση και η νευρικότητα που υπάρχει μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών. Βασικό θέμα της διένεξης είναι ποιος είναι το πρόβλημα και όχι ποιο είναι το πρόβλημα. Η διάθεση για συνεργασία και λύση του προβλήματος παύει να υπάρχει και οι δύο πλευρές επικεντρώνονται στην εύρεση συμμάχων. Όσο περνά ο καιρός οι δύο πλευρές ανησυχούν μόνο για την φήμη τους και ασχολούνται με το να δίνουν διάφορους χαρακτηρισμούς για τον αντίπαλό τους όπως κουτό, ανήθικο και διαταραγμένη προσωπικότητα. Σε αυτό το στάδιο αναπτύσσεται εχθρότητα, επιθετική συμπεριφορά, απειλές και έλλειψη εμπιστοσύνης και σεβασμού. Στην επόμενη φάση (**τρίτη**) η κατάσταση είναι πλέον ανεξέλεγκτη και το μόνο που ενδιαφέρει και τις δύο πλευρές είναι η ολική καταστροφή του αντιπάλου τους. Φτάνουν σε σημείο να ρισκάρουν τα πάντα, μόνο και μόνο για να κερδίσουν την μάχη (Einarsen et al., 2003).

Οι Zapf & Gross (2001), θεωρούν ότι ο εκφοβισμός παρουσιάζεται ως σύγκρουση μεταξύ των σταδίων δύο και τρία. Σε μελέτη που έκαναν οι ίδιοι ανάμεσα σε 19 θύματα παρενόχλησης, τα 14 ανέφεραν ότι η κατάσταση κλιμακωνόταν συνεχώς. Τονίζουν επίσης ότι το 50% των περιπτώσεων μοιάζουν με το μοντέλο κλιμάκωσης του Glasl. Αν και ο Glasl υποστηρίζει ότι τα τελευταία στάδια του μοντέλου που ανέπτυξε δεν παρατηρήθηκαν σε επιχειρήσεις, οι Zapf & Gross (2001), θεωρούν ότι οι πιο ακραίες περιπτώσεις bullying έφτασαν σε αυτά τα στάδια. Πολλά θύματα κατέληξαν στην

αυτοκτονία, ενώ άλλα το σκεφτόντουσαν σοβαρά. Κάποιοι εργαζόμενοι που έπесαν θύματα παρενόχλησης κατέληξαν στο δικαστήριο γιατί δεν ήθελαν εξωδικαστικό συμβιβασμό, μόνο και μόνο για να πάνε τους εργοδότες τους στα δικαστήρια, ενώ άλλοι επέλεξαν την νομική οδό παρόλο που δεν είχαν την οικονομική άνεση και γνώριζαν ότι ίσως χάσουν (Einarsen et al., 2003).

#### 4.1.2 Τα στάδια της παρενόχλησης από τον Einarsen

Σύμφωνα με τον Einarsen (1994), το bullying έχει τουλάχιστον τέσσερις φάσεις. Κατά το πρώτο στάδιο της παρενόχλησης παρατηρείται **επιθετική συμπεριφορά** προς έναν ή περισσότερους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση. Στην συνέχεια ξεκινά το στάδιο του **εκφοβισμού** (δεύτερο στάδιο) κατά το οποίο ο στόχος δεν μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του είτε εξαιτίας των συμπεριφορών της παρενόχλησης είτε ως αποτέλεσμα κοινωνικοψυχολογικών παραγόντων. Ο Leymann (1990, 1996), υποστηρίζει ότι μόνο σε αυτό το στάδιο πρέπει να χρησιμοποιείται ο όρος mobbing (αυτόν προτιμά) ή bullying, όπου οι επιθετικές και ανάρμοστες συμπεριφορές είναι πιο συχνές και απευθείας προς τον στόχο. Το τρίτο στάδιο είναι υπεύθυνο για τον **στιγματισμό** του θύματος και το τέταρτο στάδιο, το **τραυματικό βίωμα** εμπεριέχει τις σωματικές και ψυχικές συνέπειες της παρενόχλησης (Einarsen, 1999).

#### 4.1.3 Το μοντέλο κλιμάκωσης της σύγκρουσης από τον Allport

Το μοντέλο του Allport (1954), έχει πέντε στάδια και αρκετές ομοιότητες με το μοντέλο του Einarsen. Η **πρώτη** φάση ονομάζεται anti-location κατά την οποία ξεκινούν οι βλαβερές συζητήσεις μεταξύ λίγων ατόμων και πίσω από την πλάτη του στόχου. Κατά το **δεύτερο** στάδιο κάποια άτομα αρχίζουν να αποφεύγουν το θύμα. Στην **τρίτη** φάση το θύμα παρενοχλείται ξεκάθαρα, απομονώνεται και υφίσταται προσβλητικά αστεία. Στην **τέταρτη** φάση προστίθενται οι σωματικές επιθέσεις και στο **πέμπτο** στάδιο ολοκληρώνεται η εξουδετέρωση του θύματος. Αν και τα θύματα δεν εξοντώνονται στην κυριολεξία, πολλοί εργαζόμενοι αυτοκτονούν (Picakciefe et al., 2015), άλλοι απολύονται και άλλοι εκδιώκονται γενικότερα από τους επαγγελματικούς χώρους (Einarsen, 1999).

#### 4.1.4 Οι φάσεις του bullying από τον Leymann

Στην **πρώτη φάση** η οποία ονομάζεται και φάση σύγκρουσης, μια διαφωνία πάνω σε θέματα εργασίας, λειτουργεί ως έναυσμα για να ξεκινήσει η παρενόχληση (Duffy & Sperry, 2007, Zapf & Gross, 2001, Khoo, 2010, Ozturk et al., 2008). Το περιστατικό μπορεί να οφείλεται σε εξωτερικές ή σε εσωτερικές πιέσεις όπως είναι η αλλαγή ή μείωση εργασίας (Georgakopoulos et al., 2011). Όσο και αν προσπαθήσει ο εργαζόμενος να λύσει την διαφωνία, αυτή δεν λύνεται (Duffy & Sperry, 2007) και φτάνει σε ένα σημείο που δεν υπάρχει πλέον επιστροφή. Αυτή η φάση διαρκεί για λίγο χρόνο, ενώ η επόμενη ξεκινά αρκετά γρήγορα (Leymann, 1990, Zapf & Gross, 2001). Στην **δεύτερη φάση**, παρατηρούνται ψυχολογικές επιθέσεις και ενέργειες εναντίον του θύματος (Duffy & Sperry, 2007), για μεγάλο χρονικό διάστημα, με σκοπό την περιθωριοποίηση και τιμωρία του θύματος (Khoo, 2010, Ozturk et al., 2008). Το βασικό χαρακτηριστικό του συμβάντος είναι η χειραγώγηση, όπως η καταρράκωση φήμης, η απομόνωση, οι απειλές βίας, οι επικρίσεις και πολλά άλλα (Leymann, 1990, Georgakopoulos et al., 2011, Vartia-Väänänen, 2002, Zapf & Gross, 2001, Yildirim &

Yildirim, 2007). Από αυτό το σημείο και μετά, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι παίρνουν μέρος στην παρενόχληση του θύματος. **Η τρίτη φάση**, αφορά την εμπλοκή της διοίκησης ή της διαχείρισης, η οποία έχοντας γνώση και δείχνοντας αδιαφορία των προηγούμενων γεγονότων (σταδίων), έρχεται να εντείνει τον ψυχολογικό τραυματισμό του θύματος (Duffy & Sperry, 2007, Georgakopoulos et al., 2011, Khoo, 2010, Ozturk et al., 2008). Από την στιγμή που παρεμβαίνει η διοίκηση, η κατάσταση γίνεται επίσημα «υπόθεση» (Leymann, 1990, Zapf & Gross, 2001). Σύμφωνα με τον Leymann, αυτό είναι αποτέλεσμα της παρενόχλησης, που μετατρέπει έναν εργαζόμενο σε στόχο (Leymann, 1990, Georgakopoulos et al., 2011, Zapf & Gross, 2001). Η πλειοψηφία της εργασιακής ομάδας, βλέποντας την αμυντική στάση του θύματος, θεωρεί ότι αυτή η κατάσταση οφείλεται στην προσωπικότητα του (Leymann, 1990, Vartia-Väänänen, 2002). **Η τέταρτη φάση**, είναι το στάδιο κατά το οποίο η διοίκηση, συμμαχεί με τους δράστες στην κατασκευή της εικόνας του θύματος, παρουσιάζοντας το ως προβληματικό, ψυχικά ασθενή, ελλιπή και δύσκολο χαρακτήρα (Leymann, 1990, Duffy & Sperry, 2007, Khoo, 2010, Ozturk et al., 2008). **Στην πέμπτη φάση**, το θύμα για να διατηρήσει την ηρεμία του, λόγω των κακών εργασιακών συνθηκών, αναγκάζεται να αποχωρήσει από την εργασία του, είτε δηλώνοντας παραίτηση ή απολύεται από την επιχείρηση (Duffy & Sperry, 2007, Zapf & Gross, 200, Khoo, 2010, Ozturk et al., 2008).

Στις Σκανδιναβικές χώρες, οι εργαζόμενοι που έχουν θυματοποιηθεί και έχουν εξαναγκαστεί σε αποχώρηση από την εργασία τους, βιώνουν περισσότερο στιγματισμό εξαιτίας των αναρρωτικών αδειών που παίρνουν για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το bullying, της ανεργίας, της ψυχολογικής θεραπείας και της εξευτελιστικής εργασίας που τους αναθέτουν (Leymann, 1990, Georgakopoulos et al., 2011, Zapf & Gross, 2001).

#### Παράδειγμα

**Πρώτη φάση: Το κρίσιμο γεγονός.** Η Σούζαν, ήταν βοηθός καθηγητή στο τμήμα έρευνας ενός Πανεπιστημίου. Στο ίδιο τμήμα είχε δύο καλούς φίλους που ήταν άντρες. Και οι τρεις μαζί είχαν υπό την ευθύνη τους την εποπτεία των διπλωματικών διατριβών. Οι τρεις φίλοι ανησυχούσαν για την υποβάθμιση του τμήματος και έδιναν ως παράδειγμα την λογοκλοπή που γινόταν από τους φοιτητές χωρίς τιμωρία, αδικαιολόγητους καλούς βαθμούς και την αδιαφορία του πρύτανη στα προβλήματα του τμήματος. Έτσι έστειλαν γραπτώς τις ανησυχίες τους στο πρύτανη και στον κοσμήτορα (Duffy & Sperry, 2007).

**Δεύτερη φάση: Επιθετικές και ψυχολογικές επιθέσεις εναντίον του θύματος.** Οι φίλοι της Σούζαν αποχώρησαν από το Πανεπιστήμιο κατά την διάρκεια των Ανοιξιάτικων διακοπών, διότι δεν έγιναν δεκτά τα αιτήματά τους και επειδή βρήκαν άλλη θέση. Η Σούζαν έμεινε μόνη της και οι συνάδελφοί του τμήματός της, την απομόνωσαν και της ανέθεταν την διδασκαλία μαθημάτων που δεν της άρεσαν και δεν ήταν ειδικευμένη. Η ετήσια αξιολόγησή της ήταν κακή, με αρνητικά σχόλια για το στυλ εργασίας της, ασχέτως αν όλες οι προηγούμενες αξιολογήσεις ήταν θετικότερες χωρίς καμία αναφορά στα παραπάνω «μειονεκτήματά» της. Στις συνεδριάσεις της σχολής, καθόταν μόνη και δεν της πλησίαζε κανείς, γιατί δεν ήθελαν καμία σχέση μαζί της (Duffy & Sperry, 2007).

**Τρίτη φάση: Η συμμετοχή της διοίκησης.** Αυτή η κατάσταση συνεχιζόταν για οκτώ μήνες. Το θύμα αν και υπέφερε, ήταν σωστή στις υποχρεώσεις της απέναντι στους φοιτητές και το τμήμα της και πίστευε ότι τα πράγματα θα άλλαζαν προς το καλύτερο. Εκείνο το διάστημα άρχισε να βγάζει εξανθήματα σε όλο της το σώμα και παρουσίασε κατάθλιψη. Όντας ανύπαντρη μητέρα, η ιδέα και μόνο να χάσει την εργασία της την τρόμαζε και δεν ήθελε να παιδιά της να μεγαλώσουν με δυσκολίες όπως εκείνη. Ο κοσμήτορας οργάνωσε δύο συναντήσεις με όλο το τμήμα. Στην πρώτη συνάντηση έθεσε το ερώτημα στα μέλη του τμήματος, αν έχουν εμπιστοσύνη στη Σούζαν. Και στην δεύτερη συνεδρίαση το ερώτημα ήταν, αν πιστεύουν ότι η Σούζαν είναι συλλογική. Σχεδόν όλα τα μέλη του τμήματος απάντησαν όχι και στις δύο ερωτήσεις, παρόλο που την θεωρούσαν υποστηρικτική και αξιόπιστη. Ένα ζευγάρι συναδέλφων προσπάθησε να αποφύγει την απάντηση, λέγοντας ότι δεν είχαν ιδιαίτερες κοινωνικές επαφές μαζί της, οπότε δεν μπορούσαν να απαντήσουν στα ερωτήματα (Duffy & Sperry, 2007, Vartia-Väänänen, 2002).

**Τέταρτη φάση: Στιγματισμός του θύματος.** Η Σούζαν χαρακτηρίστηκε ως δύσκολος χαρακτήρας για συνεργασία και ως μη ομαδικός παίχτης, τα οποία υπογράφηκαν από τον κοσμήτορα και η σύμβαση εργασίας της μετατράπηκε σε δοκιμαστική. Το αίσθημα προδοσίας που ένοιωθε η Σούζαν μεγάλωνε και η σωματική και ψυχική της υγεία χειροτέρευαν.

**Πέμπτη φάση: Απόλυση.** Η σύμβαση της Σούζαν δεν ανανεώθηκε και έτσι απολύθηκε. Το θύμα στράφηκε νομικά εναντίον του Πανεπιστημίου και δικαιώθηκε μετά από χρόνια. Η νέα είσοδος της στην εργασία, χαρακτηρίστηκε από πολλά starts and stops. Ζήτησε βοήθεια για τους τραυματισμούς που υπέστη από το mobbing όπως για το έκζεμα, το μετατραυματικό στρες και την κατάθλιψη (Duffy & Sperry, 2007, Vartia-Väänänen, 2002).

#### 4.1.5 Τα στάδια του εκφοβισμού από τον Ege

Ο Ege (1996), θεωρεί ότι το μοντέλο του Leymann δεν ταιριάζει στις μεσογειακές κουλτούρες όπως είναι της Ιταλίας και προσθέτει άλλα δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο ονομάζεται **μηδενική** φάση και είναι μια κατάσταση που παρατηρείται περισσότερο στις νότιες χώρες της Ευρώπης (και όχι στις Βόρειες), όπου ο ανταγωνισμός, οι λογομαχίες και οι καβγάδες είναι καθημερινή ρουτίνα. Στην συνέχεια ακολουθεί η **πρώτη** φάση κατά την οποία στοχοποιείται το θύμα και ξεκινά η σύγκρουση. Στην **δεύτερη** φάση ξεκινά η παρενόχληση. Στο **τρίτο** στάδιο εμφανίζονται τα πρώτα ψυχοσωματικά συμπτώματα και στην **τέταρτη** παρεμβαίνει η διοίκηση. Στην **πέμπτη** φάση τα συμπτώματα που παρουσίασε το θύμα στο προηγούμενο στάδιο γίνονται χειρότερα και αναγκάζεται να λάβει φαρμακευτική θεραπεία. Στην **έκτη** φάση ο δράστης ή οι δράστες επιτυγχάνουν την αποπομπή του εργαζόμενου από την επιχείρηση (Χείρα, 2014).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 Ποιοι παρενοχλούν και ποιοι παρενοχλούνται

Όταν ψάχνουμε να βρούμε τα ατομικά αίτια της ηθικής παρενόχλησης, η προσωπικότητα των δραστών και των θυμάτων συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε επιχείρηση και αν δουλεύει μπορεί να πέσει θύμα παρενόχλησης ([http<sup>58</sup>](#)). Θύματα mobbing μπορούν να πέσουν άνθρωποι με όλα τα είδη χαρακτήρα, που γίνονται αντικείμενο βίαιων ενεργειών ή συμπεριφορών (ILO, 2002). Οι λογικοί άνθρωποι πηγαίνουν κάθε μέρα στην εργασία τους, χωρίς να έχουν στο μυαλό τους ότι μπορεί να πέσουν θύματα bullying. Γνωρίζουν βέβαια ότι η εργασία τους θα έχει κακές και καλές στιγμές, δυσκολίες, τα πάνω και τα κάτω της. Το μόνο πράγμα που αφήνει πίσω του το bullying είναι πόνος, τραύμα, τέλος στα όνειρα, στις ελπίδες και στα σχέδια για την εργασιακή ζωή και το μέλλον. Έχει παρατηρηθεί επίσης, ότι τα θύματα που είτε εγκατέλειψαν την εργασία τους είτε απολύθηκαν, έχουν δυσκολία επαναφοράς στον επαγγελματικό βίο.

Ο δυτικός πολιτισμός έχει την επιρρέπεια να ρίχνει την ευθύνη σε ένα εργαζόμενο και όχι σε πολλούς όταν κάτι πάει στραβά και δεν μπαίνουν καν στον κόπο να αναζητήσουν το πρόβλημα μέσα στην επιχείρηση (Duffy & Sperry, 2014). Έρευνες που έγιναν στην Ευρώπη, έδειξαν ότι το 5% των εργαζομένων έχουν υποστεί παρενόχληση/εκφοβισμό (το 2005). Σε ορισμένες χώρες της Ε.Ε ποσοστό 10-17% των εργαζομένων έχουν αναφέρει το πρόβλημα ([http<sup>58</sup>](#)). Οι Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia (2003), τονίζουν ότι περίπου τα δύο τρίτα των στόχων είναι γυναίκες και περίπου το 79% των δραστών είναι κυρίως άντρες με θέση διευθυντή ή προϊστάμενου (Matthiesen et al., 2007). Έρευνα (όπως Samanci, 2001), που μελέτησε ασθενείς που είχε επηρεαστεί η υγεία τους εξαιτίας της παρενόχλησης, έδειξε ότι η πλειοψηφία των θυμάτων ήταν γυναίκες (Yildirim & Yildirim, 2007). Έρευνα που έγινε στους κλάδους της υγείας και της εκπαίδευσης σε 363 υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα από τους Yildiz et al. (2008), έδειξε ότι οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι πέφτουν θύματα παρενόχλησης είναι εργασιακοί και όχι προσωπικότητας (Gül, 2012). Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Aydın et al. (2007), μετά την παρατήρηση 427 ξενοδοχοϋπαλλήλων (Gül, 2012). Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ψυχολογία του ατόμου και ο χαρακτήρας του παίζουν μεγάλο ρόλο στην άνθιση της παρενόχλησης (Gül, 2012). Το bullying αφήνει το θύμα ανήμπορο μη ξέροντας τι έχει συμβεί ή τι θα συμβεί. Όταν ένας εργαζόμενος παρενοχληθεί, χάνει το αίσθημα ασφάλειας και δικαιοσύνης. Η ηθική παρενόχληση επιδεινώνει την ψυχική και σωματική υγεία του θύματος και μπορεί να επιφέρει αυτοκτονίες, ανθρωποκτονίες και βία.

### 5.2 Οι δράστες

Ένας εργαζόμενος για να επιζήσει στον εργασιακό βίο στοχοποιεί έναν άλλο εργαζόμενο είτε συνειδητά, είτε από απερισκεψία ή για να βρεθεί σε καλύτερη θέση από τον συνάδελφο του. Άλλες φορές παρενοχλεί απλά για να τραβήξει τα φώτα πάνω του. Κάποιες άλλες φορές προχωρά σε bullying γιατί θεωρεί προσβλητική την συμπεριφορά του συναδέλφου του (Einarsen et al. 2005). Οι δράστες είναι άτομα που έχουν μεγάλη ιδέα για τον εαυτό τους, θέλουν να προκαλούν ενδιαφέρον, αναζητούν τις



φιλοφρονήσεις και καταφεύγουν στην παρενόχληση για να καλύψουν τις ελλείψεις, τις ανασφάλειες και τις αδυναμίες τους (Gül, 2012). Είναι πάντα συμπαθείς, δίνουν την καλύτερη εντύπωση στους ανώτερους τους και νομίζουν ότι δικαιούνται να συμπεριφέρονται με καταχρηστικό τρόπο στους άλλους (OSACH, 2009). Οι Zapf & Einarsen (2003), τονίζουν ότι οι δράστες παρενοχλούν για να προφυλάξουν την αυτοεκτίμησή τους και τα ψυχολογικά προβλήματα που τους συνοδεύουν σε όλη τους την ζωή (OSACH, 2009). Επιπροσθέτως, έχουν χαρακτηριστεί αδιάλλακτοι και ως άτομα που πιστεύουν στην ελευθερία του λόγου ακόμα και αν φέρει κάποιον άλλο εργαζόμενο σε δύσκολη θέση. Χαρακτηρίζονται επίσης και ως άτομα που διακατέχονται όπως επισημαίνει ο Brodsky (1976), από την ανάγκη να επιδείξουν και να αποδείξουν την θέση εξουσίας που κατέχουν (Vartia-Väänänen, 2002).

Έτσι το bullying σύμφωνα με τους Lutgen-Sandvik & McDermott (2008), μπορεί να προκληθεί από ένα διευθυντή στην προσπάθειά του να προωθήσει τα συμφέροντά του (τον εαυτό του), να υπονομεύσει ένα υφιστάμενο ή ένα συνάδελφό του που κατέχει άλλη θέση αλλά μπορεί να παρενοχλήσει και εξαιτίας της ζήλιας που αισθάνεται για την ηθική ή την κατάρτισή του εργαζόμενου-στόχου (Georgakopoulos et al., 2011). Δευτερευόντως, κάποιος μπορεί να παρενοχλήσει γιατί δεν έχει συναισθηματική νοημοσύνη<sup>11</sup> και κοινωνικές δεξιότητες<sup>12</sup> (Georgakopoulos et al., 2011) και έχει επαγγελματικά προβλήματα που δεν λύθηκαν ποτέ (OSACH, 2009). Οι Hudson & Ward (2000), θεωρούν ότι τα πρόβλημα κοινωνικοποίησης που έχει ένα άτομο και θεωρείται χαρακτηριστικό πολλών δραστών, συνδέονται με αρνητικές συμπεριφορές προς τους άλλους και με παραβατική συμπεριφορά (Matthiesen & Einarsen, 2007).

Το bullying επαναλαμβάνεται ξανά και ξανά από τους δράστες, είτε γιατί οι υπεύθυνοι της επιχείρησης αγνοούν την αρνητική συμπεριφορά του υπαλλήλου τους, ή γιατί δεν έχουν τις γνώσεις, είτε γιατί δεν εφαρμόζουν την κατάλληλη πολιτική για να τις αντιμετωπίσουν (OSACH, 2009). Στην Σκανδιναβία σύμφωνα με τους Einarsen & Skogstad (1996), ως θύτες αναφέρονται οι ανώτεροι υπάλληλοι και οι συνάδελφοι, με τους άντρες να καταγγέλλονται ως θύτες πιο συχνά από τις γυναίκες. Με βάση την Vartia (1991), ως δράστες αναφέρονται περισσότερο οι συνάδελφοι (Vartia-Väänänen,

---

<sup>11</sup> Η ΣΝ είναι η ικανότητα της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων κατά τρόπο ακριβή και προσαρμοστικό. Η ΣΝ είναι η ικανότητα να κατανοείς τα συναισθήματα και τη γνώση για τα συναισθήματα, η ικανότητα να αποκτάς πρόσβαση και να δημιουργείς συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τις γνωστικές λειτουργίες και τις λειτουργίες προσαρμογής και τέλος η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους.» (Mayer & Salovey, 1997, σ.2) ([http://www.pek.org.cy/Proceedings\\_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20erevna/10.1.%20L.%20Neofytou%20&%20M.%20Koutselini.pdf](http://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20erevna/10.1.%20L.%20Neofytou%20&%20M.%20Koutselini.pdf) (http<sup>61</sup>).

<sup>12</sup> Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που επιτρέπουν στους ανθρώπους να επικοινωνούν, να συνδέονται και να κοινωνικοποιούνται με τους άλλους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι δεξιότητες αυτές μπορεί να ορίζονται με διαφορετικό τρόπο από τον ένα πολιτισμό στον άλλο. Οι κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τόσο λεκτικές όσο και μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας. Οι λεκτικές περιλαμβάνουν την ικανότητα να μπορεί κανείς να πει το κατάλληλο πράγμα στην κατάλληλη στιγμή, να είναι σε θέση να επικοινωνεί με τρόπο που να είναι ευχάριστος, να έχει μια διακύμανση στο φωνητικό τόνο και την φωνητική ποιότητα, και να είναι σε θέση να μιλήσει με έναν διδακτικό αλλά και εύλογα κατανοητό τρόπο. Κατά μία έννοια, οι κοινωνικές μας δεξιότητες κρίνονται από το τι λέμε, τότε το λέμε και πώς το λέμε (<https://sites.google.com/site/newgeodem/home/00666> (http<sup>67</sup>).

2002). Σύμφωνα με τις Hirigoyen (2009) και Ferrari (2004), η παρενόχληση μεταξύ συναδέλφων μπορεί να οφείλεται στη ζηλοφθονία, στον ανταγωνισμό, στις συγκρούσεις μεταξύ τους και πολλά άλλα (Τσιαμα, 2013). Οι Mikkelsen & Einarsen (2001), γράφουν ότι σε έρευνα που έγινε ανάμεσα σε θύματα που εργάζονταν σε νοσοκομεία της Δανίας, οι στόχοι παρενοχλήθηκαν από συναδέλφους ή από τους άμεσα προϊστάμενους. Σε κατασκευαστική εταιρεία θύτες ήταν οι προϊστάμενοι ή οι συνάδελφοι. Και σε πολυκαταστήματα υφιστάμενοι, ανώτεροι και συνάδελφοι. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το συναδελφικό bullying είναι πιο διαδεδομένο μεταξύ γυναικών, παρά μεταξύ αντρών (Vartia-Väänänen, 2002).

Αν και δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία για τους θύτες, σύμφωνα με τους Einarsen et al. (1994), μια μελέτη έδειξε ότι οι ίδιοι οι δράστες χαρακτηρίζουν τον εαυτό τους ως άτομα που δυσκολεύονται με τις κοινωνικές σχέσεις, έχουν κακή εικόνα για τον εαυτό τους, είναι πιο επιθετικοί από άλλους, θυμώνουν εύκολα με τους συναδέλφους τους και αν τύχει να τους προκαλέσουν γίνονται έξω φρενών (Einarsen et al., 2005). Οι Baumeister, Smart & Boden (1996), υποστηρίζουν ότι η αρνητική συμπεριφορά σχετίζεται με υψηλή και όχι η χαμηλή αυτοεκτίμηση (Vartia-Väänänen, 2002). Τα άτομα που έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση σπάνια έχουν επιθετική συμπεριφορά γιατί φοβούνται ότι θα χάσουν στην συμπλοκή και βιώνουν άγχος, αίσθημα αυτοπεριφρόνησης και αμφιβολίας για τον ίδιο τους τον εαυτό, το οποίο οδηγεί στην κατάθλιψη. Από την άλλη πλευρά όμως, το να έχει κάποιος υψηλή αυτοεκτίμηση, δεν είναι πάντα θετικό καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει είτε σε ασταθή ή σταθερή αυτοαξιολόγηση. Οι άνθρωποι που έχουν ασταθή υψηλή αυτοεκτίμηση, μπορούν να γίνουν επιθετικοί ακόμα και για θέματα μηδενικής σημασίας (αρνητική κριτική) ή απειλών της αυτοεκτίμησης τους, όπως γράφουν οι Zapf & Einarsen (2003) (Matthiesen & Einarsen, 2007). Υψηλά ποσοστά αυτοεκτίμησης μπορεί να οδηγήσουν σε τυραννική συμπεριφορά προς τους άλλους. Έχει βρεθεί επίσης ότι η υψηλή αυτοεκτίμηση σχετίζεται με ναρκισσισμό, αλαζονεία και τελειομανία σύμφωνα με τους Ashforth (1994) και Baumeister et al. (1996) (Matthiesen & Einarsen, 2007).

Σε αντίθεση με τους προηγούμενους ερευνητές, ο Olweus υποστηρίζει το αντίθετο σχετικά με την αυτο-εκτίμηση. Τα αποτελέσματα έρευνας που έκανε ανάμεσα σε παιδιά, έδειξαν ότι οι δράστες είχαν αυτοπεποίθηση και καθόλου άγχος. Οι ενήλικοι που χαρακτηρίζουν τον εαυτό τους θύτη, σε αντίθεση με τα παιδιά, είναι άτομα που διακατέχονται από ανησυχία και ανασφάλεια στις σχέσεις τους και έχουν αρνητική εικόνα για τον εαυτό τους (Einarsen et al., 2005). Οι παραπάνω χαρακτηρισμοί ταιριάζουν με την άποψη που έχουν οι περισσότεροι άνθρωποι για τους θύτες, ότι είναι δηλαδή άτομα ανασφαλή και φοβισμένα που παρενοχλούν με σκοπό να επιβεβαιωθούν.

Οι Einarsen et al. (2005), τονίζουν ότι τα στοιχεία για τους εργαζόμενους που θεωρούνται δράστες είναι πολύ λίγα. Δεν γνωρίζουν επίσης αν οι δράστες που έχουν κακή εικόνα για τον εαυτό τους και αισθάνονται ανασφαλείς αντιπροσωπεύουν όλους τους εργαζόμενους που παρενοχλούν. Ένας μεγάλος αριθμός δραστών δεν παραδέχεται ότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι τους χαρακτηρίζουν ως θύτες ή μπορεί να μην γνωρίζουν τους χαρακτηρισμούς που τους αποδίδουν. Υπάρχουν εργαζόμενοι-θύτες οι οποίοι δεν αποδέχονται ότι οι πράξεις τους δημιουργούν προβλήματα στους συναδέλφους τους. Από την άλλη πλευρά όμως, οι θύτες δεν παρενοχλούν κατ' ανάγκην επειδή αισθάνονται ανήσυχοι και ανασφαλείς. Ίσως έγιναν ανασφαλείς και σχημάτισαν κακή εικόνα για τον εαυτό τους, γιατί ο θυμός τους δημιουργούσε προβλήματα και διαμάχες



με τους συνάνθρωπους τους. Τα παραπάνω όμως δεν ισχύουν για όλους. Ανάμεσα σε αυτούς υπάρχουν και θύτες που έχουν αυτοπεποίθηση και καλή εικόνα για τον εαυτό τους. Οι Einarsen et al. (2005), γράφουν ότι πολλοί από εμάς όταν βρισκόμαστε σε κατάσταση στρες μπορεί να γίνουμε επιθετικοί προς τους συναδέλφους μας (Einarsen et al., 2005).

Έρευνες έδειξαν ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που προϋδεάζουν κάποιους ανθρώπους να γίνουν θύτες (Shallcross et al., 2008). Σε αυτές τις μελέτες όπως τονίζουν οι Davenport et al. (1999), McCarthy (2000) και Neuman (2000), οι θύτες χαρακτηρίζονται ως σαδιστές, αυταρχικοί, ψυχοπαθείς, χειριστικοί, κακοί και άνθρωποι με έλλειψη δεξιοτήτων. Στην Αγγλία σύμφωνα με τους Adams & Crawford (1992), έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στον ρόλο και στην προσωπικότητα των θυτών. Τονίζεται επίσης ότι οι προθέσεις και η προσωπικότητα του δράστη παίζουν μεγάλο ρόλο στην αρνητική συμπεριφορά τους (Vartia-Väänänen, 2002).

Ο Namie (2003), υποστηρίζει μετά από κλινικές παρατηρήσεις και έρευνες ότι οι δράστες είναι εγωκεντρικοί, ατομικιστές και ναρκισσιστές. Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι οι δράστες παρουσιάζουν κακοήγη ναρκισσισμό. Ο κακοήγης ναρκισσισμός είναι μια παραλλαγή της ναρκισσιστικής προσωπικότητας, που εμπεριέχει το στοιχείο του σαδισμού (παίρνει ευχαρίστηση από τον πόνο του άλλου). Εργαζόμενοι με αυτού του είδους την προσωπικότητα στοχεύουν και λαμβάνουν τελικά υψηλές θέσεις παρενοχλώντας υφισταμένους και συναδέλφους, ενώ την ίδια στιγμή συμπεριφέρονται με σεβασμό και ευλαβικά προς στους ανώτερους τους. Μπροστά στους ανώτερους τους είναι όλο ευγένεια, ενώ την ίδια στιγμή, κρυφά, τους περιφρονούν θεωρώντας ότι οι ίδιοι είναι πιο σημαντικοί από τα αφεντικά τους (Duffy & Sperry, 2007). Τελικά, δεν γνωρίζουμε και πολλά πράγματα για τους δράστες. Αυτοί που παραδέχονται τις πράξεις τους υποστηρίζουν ότι είναι ανασφαλείς και άνθρωποι χωρίς αυτοπεποίθηση και αυτοί που τις επιβεβαιώνουν έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση. Κάποιοι άλλοι αγνοούν ότι οι ενέργειες τους χαρακτηρίζονται ως παρενόχληση και άλλοι το κάνουν απλά για να προωθήσουν τα εργασιακά τους συμφέροντα.

Οι Brodsky (1976) και Randall (1997), πιστεύουν ότι στην δημιουργία της προσωπικότητας του δράστη παίζει μεγάλο ρόλο η παιδική του ηλικία όπου βίωσε την απόρριψη, την αρνητική ή μη επαρκή επιρροή των γονιών ή των κηδεμόνων, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει μια αντικοινωνική προσωπικότητα, που χειραγωγεί τους άλλους με επιθετική συμπεριφορά (Quigg, 2011, Vartia-Väänänen, 2002). Έτσι η ψυχολογική βία κατά την παιδική ηλικία, μπορεί να είναι η αιτία του bullying που γίνεται κατά την ενήλικη ζωή (Quigg, 2011). Μέσα από νέες μελέτες που έγιναν, βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μικρού παιδιού-δράστη και της αντικοινωνικής συμπεριφοράς που αναπτύσσει ως ενήλικας (Namie & WBI, 2013).

### 5.3 Οι κατηγορίες των δραστών

Σύμφωνα με τον Anton Hout υπάρχουν οκτώ είδη δραστών που παραθέτονται παρακάτω.

**5.3.1 Ο ψυχοπαθής:** Αυτού του είδους η προσωπικότητα αντιπροσωπεύει τον πιο καταστροφικό και επικίνδυνο (όταν κατέχει θέση εξουσίας) δράστη, ο οποίος έχει εξαιρετικά προσόντα, είναι καλόγλωσσος και αξιέραστος. Ο θύτης με αυτή την

προσωπικότητα δεν συμπαθεί τους άλλους, αλλά για να πετύχει αυτό που θέλει έχει αναπτύξει την ικανότητα να τους χειρίζεται. Έχει φροντίσει επίσης να περιβάλλεται από τους λεγόμενους λακέδες, που είναι έτοιμοι να κάνουν τα πάντα με αντάλλαγμα καλύτερη και υψηλότερη θέση (<http><sup>29</sup>).

**5.3.2 Ο αντιπαθητικός (The Screaming Mimi):** Αυτή η κατηγορία δράστη αναγνωρίζεται πολύ εύκολα στον εργασιακό χώρο. Η επιθετική συμπεριφορά του δράστη έχει ως στόχο να επικρίνει και να πληγώσει την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση των εργαζόμενων. Είναι φωνακλάς, αντιπαθητικός και λαμβάνει ευχαρίστηση γνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι τον φοβούνται.

**5.3.3 Ο γκουρού:** Ο δράστης αυτής της κατηγορίας θεωρεί ότι είναι ανώτερος και καλύτερος από όλους, δεν αναλαμβάνει ποτέ τις ευθύνες του και δεν ακολουθεί ποτέ τους κανόνες. Δεν καταλαβαίνει ότι οι πράξεις του μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τους άλλους ή ότι μπορεί να έχει άδικο σε κάτι. Η απόδοση στην εργασία του είναι εξαιρετική και δεν είναι καθόλου περίεργο και παράλογο να είναι ο καλύτερος στον τομέα του. Παρόλο όμως τις τεχνικές του ικανότητες, έχει προσωπικότητα που στερείται συναισθηματικής ωριμότητας (<http><sup>29</sup>).

**5.3.4 Ο διπρόσωπος (Το δικέφαλο φίδι):** Στα μάτια ενός συναδέλφου, αυτός ο εργαζόμενος-δράστης συμπεριφέρεται ως ο καλύτερος φίλος ή συνάδελφος. Ωστόσο, ο δράστης είναι ικανός να καταστρέψει την φήμη του συναδέλφου του, να τον μαχαιρώσει πίσωλάτα και να πάρει τα εύσημα της εργασίας του.

**5.3.5 Ο εργαζόμενος-δράστης που προσποιείται (The Wannabe):** Ο θύτης αυτής της ομάδας δεν θεωρείται ο καλύτερος εργαζόμενος. Πιστεύει ότι είναι απαραίτητος στην επιχείρηση και περιμένει αναγνώριση. Για να αντισταθμίσει αυτό το μειονέκτημα περνά πολύ χρόνο παρατηρώντας πιο ικανούς εργαζόμενους και προσπαθεί να εντοπίσει ψεγάδια στην απόδοσή τους για να παραπονεθεί. Ζητά επιτακτικά να γίνουν όλα όπως τα θέλει αυτός και επειδή δεν δέχεται τις ιδέες των άλλων θα κάνει τα πάντα για να μην αλλάξει η εργασιακή του ρουτίνα.

**5.3.6 Ο κριτικός:** Αυτού του είδους η προσωπικότητα έχει ως μοναδικό του σκοπό να καταρρακώσει την αυτοπεποίθηση και την αξιοπιστία των άλλων με συνεχείς και χωρίς αιτία κριτικές, βρίσκοντας συνέχεια ψεγάδια στο έργο του εργαζόμενου.

**5.3.7 Αυτός που ζητά προσοχή (The Attention Seeker):** Θέλει η προσοχή να είναι συνεχώς στραμμένη πάνω του λέγοντας ότι κάτι πάει στραβά στη ζωή του. Έχει ταλέντο να παίρνει πληροφορίες από τους νεοφερμένους στην επιχείρηση, για να μπορέσει να τις χρησιμοποιήσει εναντίον τους όταν χρειαστεί. Δείχνει πάντα την καλή του πλευρά σε ανώτερους, είναι ευγενικός και βοηθά συναδέλφους. Αν όμως οι συνάδελφοι δεν του δώσουν την απαιτούμενη προσοχή, τότε γίνεται εχθρός τους.

**5.3.8 Ο επιβλέπων:** Κάθε επιχείρηση έχει έναν εργαζόμενο που ασκεί πίεση και έλεγχο στην υπόλοιπη εργασιακή ομάδα, ανεξάρτητα αν έχει την εξουσία ή όχι. Αυτή η προσωπικότητα αρνείται να δώσει στο θύμα πόρους, πληροφορίες και χρόνο για να μπορέσει να φέρει εις πέρας την εργασία του (<http><sup>29</sup>).

Ο δράστης στον εργασιακό χώρο χρησιμοποιεί επίσης και την γλώσσα του σώματος για

να εκφραστεί, όπως: Επιθετικές χειρονομίες, χτυπά με δύναμη το γραφείο, φεύγει προτού τελειώσει η συζήτηση με το θύμα, τα μάτια του είναι ψυχρά και το σώμα του δεν είναι στραμμένο προς το μέρος του θύματος. Ο δράστης κρατά οπτική επαφή με τους άλλους εργαζόμενους, αλλά με το θύμα του λίγο ή καθόλου. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχει κανένα ενδιαφέρον για αυτόν ή θέλει να του δείξει ότι δεν είναι άξιος προσοχής. Τα χέρια του είναι σταυρωμένα στο θώρακα, το οποίο σημαίνει ότι δεν τον ενδιαφέρει τίποτα απ' όσα έχει να πει το θύμα και το χαμόγελο του δείχνει χλευασμό. (OSACH, 2009).

Όταν οι θύτες έρχονται αντιμέτωποι με τις ενέργειές τους, οι περισσότεροι δεν παραδέχονται ότι χαρακτηρίζονται ως δράστες και ότι καταδίωκαν κάποιον εργαζόμενο (Quigg, 2011). Υπό κανονικές συνθήκες δεν παραδέχονται ότι παρενόχλησαν ένα συνάδελφό τους, ίσως γιατί γνωρίζουν ότι η συμπεριφορά τους είναι ανάρμοστη και απαράδεκτη (Vartia-Väänänen, 2002).

#### 5.4 Ο αριθμός των δραστών

Αν και το bullying είναι σύγκρουση μεταξύ δύο ατόμων, κάποια θύματα δήλωσαν ότι παρενοχλήθηκαν από το σύνολο της επιχείρησης. Στις περισσότερες έρευνες, σε ποσοστό 20-40% των περιπτώσεων ο θύτης ήταν μόνο ένα άτομο. Σε άλλες έρευνες, 15-25% οι δράστες ήταν περισσότεροι από τέσσερις. Έρευνα που έγινε για τα θύματα στην Γερμανία, έδειξε ότι η παρενόχληση από τέσσερα (>50% των περιπτώσεων) και επιπλέον άτομα είναι κάτι συνηθισμένο, ενώ από ένα άτομο σπάνιο (Zapf et al., 2003). Η ίδια έρευνα έδειξε ότι όσο περισσότερο διαρκεί η παρενόχληση τόσο πιο σοβαρή γίνεται. Έρευνες που έκαναν οι Skogstad (1996) και Zapf & Gross (2001), έδειξαν ότι όταν η παρενόχληση συμβαίνει σε τακτική βάση τόσο περισσότερο διαρκεί. Άρα όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι θα πάρουν μέρος στην ομάδα που παρενοχλεί το θύμα. Αυτό εξηγεί και τον μεγαλύτερο αριθμό δραστών στην παραπάνω έρευνα. Μελέτη που έκανε ο Zapf (1999a), έδειξε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διάρκειας της παρενόχλησης και του αριθμού των δραστών. Η διάρκεια της παρενόχλησης για τα θύματα που στοχοποιήθηκαν από ένα άτομο ήταν 28 μήνες, για τους εργαζόμενους που θυματοποιήθηκαν από δύο έως τέσσερα άτομα ήταν 36 μήνες και για τους εργαζόμενους που παρενοχλήθηκαν από τέσσερα άτομα και πάνω ήταν 55 μήνες.

Έρευνες που έγιναν στην Αγγλία, έδειξαν ότι πολλά θύματα υπέστησαν παρενόχληση μαζί με άλλους συναδέλφους τους. Στην έρευνα των Hoel και Cooper, το 55% των θυμάτων παρενοχλήθηκαν μαζί με συναδέλφους τους και το 15% δήλωσαν ότι όλη η εργασιακή ομάδα έπεσε θύμα παρενόχλησης. Στην Γερμανία και στην Αυστρία αυτές οι αναφορές ήταν σπάνιες. Οι διαφορές στα αποτελέσματα ίσως να οφείλονται στον διαφορετικό ορισμό του bullying, μπορεί όμως να σχετίζονται και με την κουλτούρα της κάθε χώρας. Αν ο ορισμός του bullying ήταν πιο αυστηρός, τότε η παρενόχληση θα περιοριζόταν σε ένα άτομο. Αν και ο δράστης μπορεί κατά περιόδους να παρενοχλεί όλους τους εργαζόμενους ακόμα και για μήνες ή χρόνια, είναι απίθανο να τους παρενοχλεί σε τέτοιο σημείο έτσι ώστε όλοι να δέχονται παρενόχληση σε εβδομαδιαία βάση (Zapf et al., 2003).

## 5.5 Τα θύματα

Η προσωπικότητα του θύματος έχει σχολιαστεί από πολλούς συγγραφείς. Σε επίπεδο έρευνας όμως τους απασχολούν τα ειδικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που μετατρέπουν ένα εργαζόμενο σε θύμα bullying (Vartia-Väänänen, 2002, Shallcross et al., 2008). Οι Coyne et al. (2000) και Randall (1997), θεωρούν ότι ακριβώς αυτό τους κάνει πιο τρωτούς για εκφοβισμό (γενικότερα ή συγκεκριμένα) σε σχέση με άλλους (Vartia-Väänänen, 2002). Σύμφωνα με τους Leymann (1992a) και Vartia (1991), τα θύματα σε ποσοστό 10-24% ανέφεραν ότι υπέστησαν αρνητικές συμπεριφορές καθημερινά ή σχεδόν σε καθημερινή βάση (Vartia-Väänänen, 2002).

Όπως επισημαίνουν οι McKay & Fratz (2011) και Niedhammer et al. (2007), το mobbing στοχοποιεί άτομα τα οποία έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι καλά εκπαιδευμένοι και πολλά υποσχόμενοι εργαζόμενοι, ειλικρινείς, έχουν πάντα καλή θέληση (Gül, 2012, Khoo, 2010, Ozturk et al, 2008), είναι επιτυχημένοι και έχουν μια ασφαλή και περίοπτη θέση στην εργασία τους (Duffy & Sperry, 2007, Beswick et al., 2004). Τα θύματα bullying είναι εργαζόμενοι που εργάζονται σκληρά, έχουν εξαιρετικές επιδόσεις στην εργασία τους και πιστεύουν στους στόχους της επιχείρησης (overachievers), (Gül, 2012, Georgakopoulos et al., 2011, Eriksen & Einarsen, 2004, Ozturk et al, 2008), είναι αφοσιωμένοι στην δουλειά τους, συμπαθείς, δημοφιλείς και όπως τους περιέγραψε ο Brodsky (1976), απονήρευτοι (Glasø et al., 2007). Έτσι αυτοί οι εργαζόμενοι θεωρούνται απειλή για τους θύτες (OSACH, 2009). Συγχρόνως όμως είναι και ευάλωτοι ως χαρακτήρες γιατί μπορεί να ανήκουν σε κάποια μειονότητα, να έχουν ανάγκη την εργασία τους, να ταλαιπωρούνται από μια πάθηση, να έχουν άγχος, ή φόβο και πολλά άλλα. Οι εργαζόμενοι που πέφτουν θύματα παρενόχλησης είναι απομονωμένοι, εκτεθειμένοι στην ψυχολογική κακοποίηση, τους δίνονται χαμηλότεροι μισθοί και θέσεις εργασίας, που δεν ανταποκρίνονται στις ικανότητές τους, με σκοπό να τους απομακρύνουν από την θέσης τους (Ozturk et al, 2008).

Οι κλινικοί ψυχολόγοι υπογραμμίζουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα άγχους και φόβου δεν έχουν την ικανότητα να υπερασπιστούν τον εαυτό τους (Eriksen & Einarsen, 2004), τα δικαιώματά τους και φοβούνται τις συγκρούσεις με αποτέλεσμα να στοχοποιούνται (Gül, 2012, Vartia-Väänänen, 2002). Όπως επισημαίνουν οι Einarsen, Raknes & Matthiesen (1994), με τα παραπάνω συμφωνούν και τα αποτελέσματα Νορβηγικής έρευνας (Glasø et al., 2007). Στην Ιρλανδία σε μελέτη που έκαναν οι O'Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998), βρήκαν ότι τα θύματα είχαν χαμηλότερο μέσο όρο από την ομάδα πρότυπο στο ερωτηματολόγιο του Catell<sup>13</sup> όσον αφορά την συναισθηματική σταθερότητα και υψηλότερο σκορ στις κλίμακες άγχους και ευαισθησίας. Ο Zapf (1999), τονίζει ότι τα θύματα bullying παρουσιάζουν συμπτώματα άγχους και κατάθλιψης πριν καν ξεκινήσει η παρενόχληση (Glasø et al., 2007).

Έρευνα που έκαναν οι Matthiesen & Einarsen (2001), έδειξε ότι τα θύματα μπορούν να

---

<sup>13</sup> Το ερωτηματολόγιο των δεκαέξι παραγόντων προσωπικότητας, είναι ένα ερωτηματολόγιο πολλαπλών επιλογών, που αναπτύχθηκε από τους Raymond B. Cattell, Maurice Tatsuoka and Herbert Eber. Ο Cattell χρησιμοποίησε τον περιοδικό πίνακα των χημικών στοιχείων, για να ταξινομήσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπου τα τοποθέτησε σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με τις δεξιότητες και ικανότητες του ατόμου και η δεύτερη κατηγορία με τα επιφανειακά χαρακτηριστικά (Ζενάκου, 2011).

χωριστούν σε τρεις υποομάδες. Την συνηθισμένη ομάδα, που έχουν μια φυσιολογική προσωπικότητα παρά το γεγονός ότι στοχοποιήθηκαν, την ομάδα που έχει πληγεί σοβαρά και παρουσιάζουν πολλά ψυχολογικά προβλήματα όπως ανησυχία, άγχος, καχυποψία, σύγχυση, έλλειψη αβεβαιότητας για τον εαυτό τους και κατάθλιψη. Η τρίτη ομάδα διακατέχεται από καχυποψία και κατάθλιψη (Glasø et al., 2007, Duffy & Sperry, 2007, Vartia-Väänänen, 2002). Έρευνα που διεξήχθη από τους Takaki et al. (2010), έδειξε θετική συσχέτιση μεταξύ αρνητικών συμπεριφορών και κατάθλιψης. Οι Niedhammer et al. (2006), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το mobbing είναι ισχυρός παράγοντας κινδύνου για την παρουσίαση κατάθλιψης τόσο σε άντρες όσο και σε γυναίκες (Figueiredo-Ferraz, 2015).

Μέσα από συνεντεύξεις αποδείχτηκε ότι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν αυτοπεποίθηση είναι άνθρωποι με αρχές και αξίες, δημιουργικοί, ειλικρινείς, πανέξυπνοι, επιτυχημένοι, άξιοι εμπιστοσύνης, δεν υποκινούνται από πολιτικές πεποιθήσεις και πρωτοπόροι στο αντικείμενό τους (Gül, 2012, Duffy & Sperry, 2014). Οι Zapf & Einarsen (2003), θεωρούν ότι οι λόγοι που παρενοχλούνται οι εργαζόμενοι είναι η χαμηλή αυτοεκτίμηση και η μη συμμετοχή στην εργασιακή ομάδα (Georgakopoulos et al., 2011). Κατά πόσο επηρεάζει το bullying την αυτοεκτίμηση και την εικόνα του θύματος δεν είναι εξακριβωμένο γιατί έχουν γίνει ελάχιστες έρευνες (Vartia-Väänänen, 2002). Μια τέτοια μελέτη έγινε από τους Mikkelsen & Einarsen (2002), η οποία έδειξε ότι τα θύματα σε σύγκριση με τα μη θύματα, θεωρούσαν τον εαυτό τους άτυχο, λιγότερο άξιο και ικανό. Επίσης, έβλεπαν τον κόσμο δυσμενή, άδικο και τους γύρω τους μη υποστηρικτικούς (Vartia-Väänänen, 2002). Ένας εργαζόμενος μπορεί να στοχοποιηθεί επειδή αποτελεί μέλος μιας συγκεκριμένης ομάδας, γιατί ανήκει σε μειονότητα η οποία δεν γίνεται αποδεκτή από τους υπόλοιπους εργαζόμενους (π.χ. η παρενόχληση της πρώτης γυναίκας που εισέρχεται σε ανδροκρατούμενο χώρο) (Einarsen, 1999), είτε γιατί διεκδικεί την ίδια θέση με τον δράστη ή μπορεί να είναι νεοεισερχόμενος υπάλληλος (Vartia-Väänänen, 2002).

Οι εργαζόμενοι που δεν τηρούν τους κανόνες που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων σκόπιμα ή όχι, μπορεί να προκαλέσουν την αρνητική συμπεριφορά των συναδέλφων τους (De Cuyper et al., 2009). Η παρενόχληση συμβαίνει συνήθως σε άτομα τα οποία δεν έχουν την δυνατότητα να αλλάξουν εργοδότη, όπως επίσης και σε εργαζόμενους με συμβάσεις αφού μπορούν να απολυθούν εύκολα (Duffy & Sperry, 2007).

Όσον αφορά το bullying και την εργασιακή κατάσταση, οι Baron & Neumann (1996), ανέφεραν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του εκφοβισμού και των εργαζομένων μερικής απασχόλησης (Moreno-Jiménez et al., -). Πολλοί ερευνητές ανάμεσα τους και οι Hoel & Salin (2003), αναρωτήθηκαν γιατί υπάρχει αυτή η διαφορά ανάμεσα στους υπαλλήλους που εργάζονται με διαφορετικές συμβάσεις (Beswick et al., 2006). Οι διευθυντές εκτιμούν ότι η παρενόχληση εργαζομένων μερικής απασχόλησης έχει χαμηλό ρίσκο γιατί διακατέχονται από εργασιακή ανασφάλεια και είναι ευγνώμονες για την εργασία που βρήκαν. Έτσι, ανέχονται την κατάσταση και δεν προβαίνουν σε αντίποινα. Μια άλλη εξήγηση θα μπορούσε να είναι ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, είναι απομονωμένοι από την υπόλοιπη ομάδα, καθώς δεν έχουν ώρα για να κοινωνικοποιηθούν και να λύσουν αψιμαχίες (Beswick et al., 2006).

Σε αντίθεση με τους Baron & Neumann, οι Hoel & Cooper (2000) και Kivimäki, Elovainio & Vahtera (2000), βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης



βρίσκονταν σε μεγαλύτερο κίνδυνο από τα άτομα που εργάζονταν με συμβάσεις μερικής απασχόλησης (Moreno-Jiménez et al., -, Beswick et al., 2006). Οι Kivimäki, Elovainio & Vahtera (2000), δεν εντόπισαν διαφορές στην συχνότητα της παρενόχλησης μεταξύ των εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης ή μεταξύ των εργαζομένων που απασχολούνταν με συμβάσεις αορίστου και ορισμένου χρόνου (Moreno-Jiménez et al., -). Έρευνες που έγιναν για τα θύματα mobbing θεώρησαν ότι υπεύθυνοι για τις αρνητικές συμπεριφορές είναι τα ίδια τα θύματα, τα οποία μέσα από την ανεξάρτητη σκέψη, την δημιουργικότητα τους, τις νέες ιδέες και μεθόδους που πλασάρουν «προκαλούν» bullying (Gül, 2012).

Επιπλέον, μπορούν να στοχοποιηθούν οι υπάλληλοι που μιλούν ανοιχτά, τους ενδιαφέρει το δημόσιο συμφέρον, είναι εξωστρεφείς ή εσωστρεφείς, δεν ακολουθούν τους κανόνες της εργασιακής ομάδας, λαμβάνουν πρωτοβουλίες, αποκαλύπτουν την αδικία και την διαφθορά, είναι διαφορετικοί από το πολιτισμικό πρότυπο (όπως φύλο, φυλή, σεξουαλική ταυτότητα, ηλικία, καταγωγή, κοινωνική τάξη, θρησκεία, εθνικότητα), εργάζονται ομαδικά ή όχι, είναι μετανάστες, ή παιδιά μεταναστών. Οι Davenport et al. (1999), τονίζουν ότι θύματα πέφτουν συνήθως άτομα με εξαιρετικές επιδόσεις, εργατικοί, με εντιμότητα, έξυπνοι και με ικανότητες (Duffy & Sperry, 2014).

Σύμφωνα με την Lively (2002), οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε χαμηλόβαθμες θέσεις (π.χ. σερβιτόροι) θεωρούνται ιδιαίτερα ευάλωτοι στο bullying. Όπως τονίζει ο Jacoby (2004), ο άμεσος και ασφυκτικός έλεγχος είναι στοιχείο αυτών των θέσεων. Ο Yamada (2000) λέει ότι: «Όταν οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, κάποια στιγμή οι προσωπικότητές τους θα συγκρουστούν και τα άτομα που έχουν ροπή προς εκφοβιστικές συμπεριφορές θα αρπάξουν την ευκαιρία να παρενοχλήσουν συναδέλφους τους». Έτσι λοιπόν αυτού του είδους οι θέσεις μπορούν εύκολα να υποστούν επιθέσεις από τους διευθυντές οι οποίοι πιέζονται να μειώσουν το κόστος εργασίας. Η πλειοψηφία των ερευνών δείχνουν ότι τα άτομα που έχουν λιγότερη εξουσία στα χέρια τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα bullying. Η εργασιακή ανασφάλεια θεωρείται μια μορφή αδυναμίας η οποία συνδέεται στενά με την αύξηση του εκφοβισμού στην εργασία (Hodson et al., 2006).

Με βάση τους Einarsen et al. (2003) και Leymann & Gustaffson (1996), πολλές φορές στοχοποιείται η θέση και όχι ο ίδιος ο εργαζόμενος. Επομένως, οποιοσδήποτε κατέχει την θέση μπαίνει στο στόχαστρο (Shallcross, et al., 2008).

Ο Olweus (1978), θεωρεί ότι υπάρχουν δύο ομάδες θυμάτων στον χώρο του σχολείου που σχετίζονται με αυτά των εργασιακών χώρων. Η μια είναι η προκλητική και η άλλη η παθητική. Η προκλητική ομάδα (provocative victims) χαρακτηρίζεται από επιθετικές συμπεριφορές και άγχος. Αυτή την ομάδα την αναγνώρισε ο Olweus σε έρευνες, που έκανε σε σχολικούς χώρους όπου αυτά τα παιδιά είχαν διαταραχές συγκέντρωσης και συμπεριφέρονταν με τρόπο, που προκαλούσε συμμαθητές και δασκάλους. Έτσι κινδύνευαν με κοινωνικό αποκλεισμό, γιατί οι υπόλοιποι αντιλαμβάνονταν την συμπεριφορά τους ως ενοχλητική. Έχουν την τάση να παρενοχλούν παιδιά που είναι μικρότερα σε ηλικία και πιο αδύναμα, ενώ οι ίδιοι παρενοχλούνται από μεγαλύτερα και πιο δυνατά. Επομένως αυτά τα παιδιά μπορούν να είναι στόχοι αλλά και θύτες. Σε έρευνα που έγινε στην Αγγλία σε 5.288 θύματα παρενόχλησης, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να επαναφέρουν τις μνήμες του σχολικού εκφοβισμού. Το αποτέλεσμα ήταν να βρεθεί συσχέτιση μεταξύ σχολικού εκφοβισμού και παρενόχλησης στην

εργασία. Το 13% μεταξύ των πρώην θυμάτων και δραστών σχολικού εκφοβισμού και το 11% μεταξύ των πρώην θυμάτων σχολικής παρενόχλησης ανέφεραν ότι εκτέθηκαν σε bullying στον χώρο της εργασίας τους (Matthiesen & Einarsen, 2007, Einarsen, 1999). Σε άλλη έρευνα από το WBI, ένα στα πέντε θύματα εργασιακού εκφοβισμού είχαν παρενοχληθεί στα σχολικά τους χρόνια κυρίως από συμμαθητές. Πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι το 44% των θυμάτων στοχοποιήθηκαν για πρώτη φορά από αδέρφια ή γονείς, με τον πατέρα να έχει μεγαλύτερα ποσοστά (Namie & WBI, 2013).

Στην παθητική ομάδα (passive or submissive) όπως την ονόμασε ο Olweus (2003), ανήκουν τα θύματα που είναι ανασφαλής, ανήσυχος, ευαίσθητος, με πράο χαρακτήρα, επιφυλακτικός, προσεκτικός και με χαμηλή αυτοεκτίμηση. Όταν δέχονται παρενόχληση αντιδρούν με κλάματα και αποχώρηση (withdrawal). Σύμφωνα με τους Carney & Merrell (2001), έχουν κατάθλιψη ή άγχος και έτσι μέσα από την παθητική τους συμπεριφορά δίνουν το μήνυμα στους άλλους ότι είναι άχρηστοι και περιττοί (Matthiesen & Einarsen, 2007).

Σε έρευνα που έγινε ανάμεσα σε θύματα, το 4% κυβερνητικών υπαλλήλων και το 1/6 των επαγγελματιών δήλωσαν ότι παρενοχλήθηκαν μόνο από υφιστάμενους (Vartia-Väänänen, 2002). Σύμφωνα με τους Zapf & Einarsen (2003) και Zapf et al. (2003), τα θύματα αναφέρουν ως δράστες περισσότερο τους άντρες, τους προϊστάμενους και τους διευθυντές πιο συχνά από τους συναδέλφους (Matthiesen & Einarsen, 2007). Σε άλλη έρευνα τα θύματα ανέφεραν ως δράστες τους προϊστάμενους και το ιατρικό προσωπικό (Efe & Ayaz, 2010).

Σε έρευνα που έγινε σε Πανεπιστημιακούς υπαλλήλους (176 άτομα), το 10% δήλωσαν ως θύτη τους κατώτερους υπαλλήλους, το 43% τους ανώτερους και το 25% τους συναδέλφους (Saunders et al., 2007). Μελέτες για το bullying στον εργασιακό χώρο, έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες ανέφεραν ως δράστη τον συνάδελφο, τον υφιστάμενο και στην υψηλότερη θέση τον προϊστάμενο (Saunders et al., 2007). Όσον αφορά τους διευθυντές και άλλους εργαζόμενους που βρίσκονται σε υψηλές θέσεις, θα μπορούσε να πει κανείς ότι δεν απειλούνται με παρενόχληση λόγω της δύναμης που τους δίνει η θέση τους (Salin, 2001, Hodson et al., 2006). Τα αποτελέσματα των ερευνών όμως δείχνουν το αντίθετο. Έρευνα που έκανε ο Leymann (1992a), έδειξε ότι οι ανώτεροι διευθυντές ανέφεραν τα μεγαλύτερα ποσοστά παρενόχλησης. Κάποιες άλλες μελέτες ανέφεραν τα μεσαία στελέχη ως θύματα bullying. Τα παραπάνω δείχνουν την ανάγκη για περισσότερες έρευνες που θα μας δώσουν καλύτερη εικόνα για την παρενόχληση στα διάφορα επαγγέλματα και επίπεδα ιεραρχίας (Salin, 2001). Έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε νοσηλευτές ιδιωτικών και δημόσιων νοσοκομείων, έδειξε ότι το 3% παρενοχλήθηκε από υφιστάμενους, το 75,8% από προϊστάμενους και το 17,1% από συναδέλφους (Yildirim & Yildirim, 2007).

Σύμφωνα με τους Hoel & Cooper (2000), ο ανταγωνισμός και οι πιέσεις που δέχονται οι εργαζόμενοι μπορούν να ανεβάσουν σε υψηλότερα επίπεδα την απογοήτευση και το άγχος, με επακόλουθο να μειωθούν οι αντιστάσεις τους στις αρνητικές συμπεριφορές (Salin, 2001, Bentley et al., 2012). Σύμφωνα με το «One in eight» (1997), κάποιοι ερευνητές παρατήρησαν ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη παρενοχλούνται στον ίδιο βαθμό με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Μεταξύ των εργαζομένων αυτών των θέσεων η απόκρυψη πληροφοριών και οι παράλογες προθεσμίες είναι πιο συχνές σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, ενώ η αδιαφορία και οι προσβολές για την ιδιωτική



ζωή είναι λιγότερο συχνές.

Τα θύματα που εργάζονταν στην κυβέρνηση ανέφεραν ως δράστες τους προϊστάμενους (41%), τους υφισταμένους (2%) και τους συναδέλφους (12%) (Saunders et al., 2007). Από τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι δράστες που κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό είναι οι ανώτεροι. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι τα θύματα νοιώθουν απροστάτευτα και ευάλωτα όταν δεχτούν παρενόχληση από κάποιον που κατέχει μεγαλύτερη εξουσία από αυτούς. Σε περίπτωση που ο δράστης βρίσκεται σε χαμηλότερο βαθμό ιεραρχίας από το θύμα τότε παίζουν ρόλο άλλες μορφές δύναμης, όπως είναι οι κοινωνικές επαφές, για να νοιώσει ο στόχος ότι παρενοχλήθηκε (Saunders et al., 2007). Σύμφωνα με το Workplace Bullying Institute (2007), οι γυναίκες στοχοποιούνται πιο συχνά από τους άντρες και θυματοποιούνται κυρίως από γυναίκες (OSACH, 2009). Οι άντρες πέφτουν θύματα εκφοβισμού από άντρες, ενώ οι γυναίκες και από τα δύο φύλα (Vartia-Väänänen, 2002). Σε έρευνα που έκαναν οι Ozturk et al. (2008), το 70% των θυμάτων ανέφεραν ως δράστες τους διευθυντές και το 46% τους συναδέλφους (Ozturk et al., 2008).

Σύμφωνα με τον Brodsky (1976), τα θύματα εκφοβισμού συνήθως δεν θεωρούν ότι έχουν κάποια ανάμειξη στην εμφάνιση του bullying. Πιστεύουν ότι είναι θύματα του συστήματος, ότι αδικήθηκαν και θεωρούν ότι είναι άνθρωποι που δουλεύουν σκληρά (Vartia-Väänänen, 2002, Namie & WBI, 2012). Οι ίδιοι πάλι πιστεύουν, σύμφωνα με τον Zapf (1999), ότι κάποια χαρακτηριστικά τους που αναφέρθηκαν παραπάνω, όπως η θρησκεία τους, η εμφάνισή τους ή η προσωπική τους ζωή πυροδοτεί περιστατικά εκφοβισμού. Σε μελέτη που έγινε και πάλι από τον Zapf (1999), πολλά θύματα συγκρίνοντας τον εαυτό τους με συναδέλφους τους, δήλωσαν ότι δεν μπορούν να διαχειριστούν με ευκολία συγκρούσεις που εμφανίζονται στην εργασία τους και θεωρούν ότι ως χαρακτήρες είναι μετριόφρονες. Όταν ζητήθηκε από τα θύματα εκφοβισμού να αιτιολογήσουν την παρενόχλησή τους, ανέφεραν τα χαρακτηριστικά του θύτη και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες της εργασίας (Garthus-Niegel et al., 2015). Σε μια άλλη μελέτη που έγινε σε εργαζόμενους Πανεπιστημίου, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ως αιτία τον ανταγωνισμό, την ζήλια και την αβεβαιότητα του θύτη. Σε έρευνα που έγινε στην Ιρλανδία όλα τα θύματα ανέφεραν ως αιτία bullying τον δύσκολο χαρακτήρα του δράστη. Η θεωρία της απόδοσης (The attribution theory)<sup>14</sup> από τον Kelly (1972), ίσως να μπορεί να εξηγήσει τις αιτίες του bullying. Έτσι είναι αρκετά δύσκολο για το θύμα να εντοπίσει κάποιους λόγους για το περιστατικό στον εαυτό του και ψάχνει να βρει λόγους για την παρενόχληση στην προσωπικότητα του δράστη και στο περιβάλλον του, ακόμα και αν έχει συμβάλει στην έναρξη του εκφοβισμού (Vartia-Väänänen, 2002).

Έρευνα που έκαναν οι Tracy et al. (2006), έδειξε ότι τα θύματα παρενόχλησης περιγράφουν το bullying ως μάχη, παιχνίδι, εφιάλτη, βασανιστήριο. Τον δράστη ως ναρκισσιστή, δικτάτορα, Χίτλερ και διπρόσωπο ηθοποιό. Τον χαρακτηρίζουν επίσης ως

---

<sup>14</sup> Σύμφωνα με αυτήν, η άνθρωποι τείνουν να βγάζουν συμπεράσματα για να εξηγήσουν γιατί οι ίδιοι και οι άλλοι άνθρωποι συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Σύμφωνα με τον Heider, όταν θέλουμε να εξηγήσουμε την συμπεριφορά των άλλων ψάχνουμε εσωτερικές αποδόσεις, όπως είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (π.χ. αποδίδουμε την συμπεριφορά ενός ατόμου στην ζήλια του). Όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε την δική μας συμπεριφορά ψάχνουμε για εξωτερικές αποδόσεις όπως είναι το περιβάλλον και η κατάσταση <http://www.simplypsychology.org/attribution-theory.html> (http<sup>59</sup>).



δαίμονα, διάβολο, μάγο, Dr. Jekyll & Mr. Hyde. Το θύμα ως σκλάβο, κρατούμενο και πληγωμένο εραστή. Επίσης, παρουσιάζουν το παιχνίδι που παίζεται ως στημένο και ζυγισμένο υπέρ του δράστη. Τονίζουν ότι οι θύτες έφτιαχναν τους κανόνες του παιχνιδιού όπως ήθελαν αυτοί, τους άλλαζαν όποτε ήθελαν αυτοί και χωρίς καμία προειδοποίηση. Επισημαίνουν επίσης ότι ο μόνος τρόπος για να κερδίσουν οι δράστες είναι να παίξουν βρώμικα και χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ως την λεία ενός κυνηγού. Επίσης, χαρακτηρίζουν την παρενόχληση ως εφιάλτη, αισθάνονται ότι δέχτηκαν σωματική κακοποίηση, ξυλοδαρμό και βιασμό, νοιώθουν αδικημένοι, είναι θυμωμένοι, επιζητούν εκδίκηση και αισθάνονται εξαντλημένοι από τη προσπάθεια να αντιμετωπίσουν την κατάσταση (Tracy et al. 2006). Στην έρευνα των Efe & Ayaz (2010), τα θύματα (10,7%) ανέφεραν ότι ο θύτης είχε επιθετικό χαρακτήρα. Κάποιοι εργαζόμενοι, χαρακτήρισαν τον δράστη ως άνθρωπο που συμπεριφέρεται σκληρά σε κατώτερους ιεραρχικά εργαζόμενους (Efe & Ayaz, 2010).

Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν βιώσει ποτέ άλλοτε παρενόχληση χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να συνειδητοποιήσουν τι συνέβη. Ο Namie (2013), επισημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν πέσει θύματα παρενόχλησης στο παρελθόν δεν σημαίνει ότι θα ξαναβιώσουν την ίδια κατάσταση και στην εργασία τους. Αν όμως στοχοποιηθούν οι αναμνήσεις που έχουν έρχονται στην επιφάνεια και ξαναζούν την αγωνία, τον πόνο και την ντροπή σε μέγιστο βαθμό, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που παρενοχλούνται για πρώτη φορά. Έρευνα του WBI έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που ήταν θύματα σχολικού εκφοβισμού θυματοποιήθηκαν και ως ενήλικες (το ίδιο ισχύει και για τους θύτες), (Namie & WBI, 2013).

Με βάση τους Namie & Namie (2000a), όταν τα θύματα αποφασίσουν να αντεπιτεθούν και να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα νοιώθουν δυνατοί και καλύτερα με τον εαυτό τους. Η ανάγκη όμως του θύματος να αντεπιτεθεί μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω ψυχολογικό τραυματισμό του. Αυτή η ανάταση μπορεί να συγκριθεί με τον στρατιώτη ο οποίος τονώνει την ψυχολογία του για να πολεμήσει σκληρά, να προκαλέσει μεγαλύτερη ζημιά στον εχθρό απ' ό,τι του προκάλεσε αυτός, ή να προσποιηθεί τραυματισμό για να σώσει τον εαυτό του ή έστω να μην πέσει αμαχητί. Αν και πολλοί εργαζόμενοι επισήμαναν την θέληση τους για αντεπίθεση, κανείς δεν ανέφερε ότι κέρδισε. Οι Terper, Duffy, & Shaw (2001), επισημαίνουν ότι όσο παρενοχλούνται οι εργαζόμενοι τόσο περισσότερο αντιστέκονται. Η αντίσταση που προβάλλουν μπορεί να είναι εποικοδομητική αλλά και καταστροφική η οποία μπορεί να έχει πολλές επιπτώσεις. Ο Waldron (2000), ο οποίος πήρε εκατοντάδες συνεντεύξεις από θύματα bullying γράφει: «Η επιθυμία για εκδίκηση και η πιθανότητα για σωματική βία, είναι ανησυχητική. Και φυσικά ένας ιεραρχικά κατώτερος μαχητής είναι συνυφασμένος με έναν προβληματικό εργαζόμενο ή ταραχοποιό» (Tracy et al., 2006). Σε έρευνα που έκαναν ο Glasø και οι συνεργάτες του κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας δεν πρέπει να θεωρούνται σοβαρή αιτία για την έναρξη του bullying. Επισημαίνουν ότι αν θέλουμε να ελαχιστοποιήσουμε ή να εξαλείψουμε εντελώς την παρενόχληση από τους εργασιακούς χώρους, το βάρος θα πρέπει να δοθεί στους οργανωτικούς παράγοντες και όχι στην προσωπικότητα των θυμάτων (Glasø et al., 2007). Ο καθηγητής Leymann (1990b, 1993, 1996), θεωρεί ότι οι ατομικοί παράγοντες και κυρίως αυτοί που σχετίζονται με την προσωπικότητα του θύματος δεν είναι υπεύθυνοι για την έναρξη του bullying. Υποστηρίζει, ότι οι βασικές αιτίες της παρενόχλησης είναι επιχειρησιακοί όπως είναι το εργατικό δυναμικό, η ηγεσία, ο σχεδιασμός της εργασίας και το ηθικό υπόβαθρο της διοίκησης (Einarsen et

al., 2003).

## 5.6 Χαρακτηρισμός της αρνητικής εμπειρίας ως παρενόχληση

Σύμφωνα με τους Archer (1999), Ireland & Ireland (2000) και Keashly et al. (1994), ένα θέμα συζήτησης μεταξύ των ερευνητών είναι κατά πόσο οι στόχοι πρέπει να θεωρηθούν θύματα προτού το αναγνωρίσουν οι ίδιοι. Σύμφωνα με τις Jennifer, Cowie, & Ananiadou (2003) και Salin (2001), έρευνες που έγιναν για την συχνότητα εμφάνισης της παρενόχλησης στην εργασία έδειξαν ότι πολλοί εργαζόμενοι, που υπέστησαν επίμονο και τακτικό bullying δεν θεώρησαν τον εαυτό τους θύμα εκφοβισμού. Για παράδειγμα, σε έρευνα που έκανε η Salin (2001), βρήκε ότι από το 24,1% των συμμετεχόντων που είχαν χαρακτηριστεί με αντικειμενική μέθοδο ως θύματα, μόνο το 8,8% εξ' αυτών θεωρούσαν τον εαυτό τους θύμα. Σε έρευνες που έκαναν η Jennifer (2003) και οι συνεργάτες της στην Ισπανία, στην Αγγλία και στην Πορτογαλία, βρήκαν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες (33,7%) είχαν υποστεί αρνητικές συμπεριφορές σε σημείο που αντικειμενικά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν θύματα bullying, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που υποστήριζαν ότι είχαν παρενοχληθεί (Saunders et al., 2007).

Υπάρχουν πολλές εξηγήσεις για την διάκριση μεταξύ της αντικειμενικής εμπειρίας του bullying και της υποκειμενικής άποψης ότι κάποιος είναι θύμα παρενόχλησης. Σύμφωνα με την Salin (2001), μια εξήγηση είναι ότι οι στόχοι δεν θέλουν να κουβαλούν την ταμπέλα του bullying γιατί έχει αρνητικές προεκτάσεις θυματοποίησης και αποτυχίας. Οι Ireland & Ireland (2000), θεωρούν ότι οι στόχοι μπορεί να είναι διστακτικοί να κουβαλήσουν αυτή την ταμπέλα, ίσως λόγω των παιδικών τραυμάτων απ' τον σχολικό εκφοβισμό. Δεδομένου ότι το εργασιακό bullying δεν έχει σωματική επαφή και οι στρατηγικές είναι λεπτές σε σύγκριση με το σχολείο, οι Baron & Neuman (1998) και Keashly (2001), θεωρούν ότι αυτή η εξήγηση είναι πιο λογική καθώς τα θύματα που έχουν στο μυαλό τους το σχολικό bullying δεν μπορούν να αναγνωρίσουν, ότι η εργασιακή παρενόχληση που δέχονται είναι παρόμοια με τη σχολική (Saunders et al., 2007).

Οι Keashly & Harvey (2003), θεωρούν ότι οι συμπεριφορές που είναι ανεπιθύμητες από τα θύματα και γίνονται σκόπιμα, ίσως να είναι τα πρόσθετα κριτήρια που θα βοηθήσουν τους στόχους να καταλάβουν πότε δέχονται παρενόχληση και πότε όχι. Σύμφωνα με τους Einarsen & Raknes (1997), Hoel, Cooper & Faragher (2001) και Salin (2001), σε πολλές έρευνες οι συμμετέχοντες καλούνται να διαβάσουν τον ορισμό του bullying που τους δίνεται και στην συνέχεια να απαντήσουν αν έχουν δεχτεί παρενόχληση σύμφωνα με τα κριτήρια του ορισμού. Αν ο δικός τους ορισμός και η εμπειρία που έζησαν οι εργαζόμενοι δεν συμπίπτουν με τον ορισμό που τους δόθηκε από τους ερευνητές, τότε οι συμμετέχοντες δεν θα χαρακτηρίσουν τον εαυτό του ως θύματα. Οι ερευνητές βρήκαν ότι η προσωπική αντίληψη των θυμάτων κάνει διαφορά στο πως αντιλαμβάνονται την σοβαρότητα των περιστατικών και στο αν θα δηλώσουν ότι έπασαν θύματα ή όχι. Η έρευνα εξετάζει τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι που έχουν υποστεί επίμονο και συχνό bullying αποφεύγουν να χαρακτηρίσουν τον εαυτό τους ως θύματα. Με βάση τους Keashly & Harvey (2003), οι ερευνητές προτείνουν να προστεθούν στους ορισμούς του bullying επιπλέον κριτήρια που ορίζουν την αρνητική εμπειρία ως παρενόχληση. Αυτή η τροποποίηση θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να καταλάβουν ότι η εμπειρία που βιώνουν είναι ξεκάθαρα παρενόχληση. Τα πρόσθετα κριτήρια

περιλαμβάνουν συμπεριφορές που είναι ανεπιθύμητες από τους στόχους, συμπεριφορές που παραβιάζουν τους κανόνες της εργασίας ή παραβιάζουν την πρέπουσα συμπεριφορά στον χώρο της εργασίας και τις συμπεριφορές (επιθετικές και εχθρικές) που χρησιμοποιούνται σκόπιμα από κάποιους εργαζόμενους (Saunders et al., 2007).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6.1 Επιδημιολογικά δεδομένα για το mobbing

Το bullying τα τελευταία είκοσι χρόνια έχει καταγραφεί ως ένα σοβαρό πρόβλημα που ταλαιπωρεί τον εργασιακό χώρο. Μελέτες που έκανε ο Leymann την δεκαετία του '90, έδειξε ότι ένας στους είκοσι εργαζόμενους στην Νορβηγία, ποσοστό 5%, υποβλήθηκε σε παρενόχληση μια φορά την εβδομάδα ή περισσότερο. Το 50% των εργαζομένων παρενοχλήθηκαν από τους ανώτερους τους και το υπόλοιπο 50% από συναδέλφους. Στην Δανία το ποσοστό κυμαινόταν στο 2,4%, στην Σουηδία στο 3,5%, ενώ στην Φινλανδία υπάρχει μια διακύμανση από 4% έως 24%, η οποία οφείλεται στον τρόπο μέτρησης του bullying. Σύμφωνα με τους Hoel, Cooper & Faragher (2001), σε έρευνα που έγινε στην Αγγλία σε δείγμα 5.288 εργαζομένων οι οποίοι προέρχονταν από 70 διαφορετικά επαγγέλματα και δέχτηκαν τουλάχιστον μια αρνητική συμπεριφορά στην διάρκεια της εβδομάδας, το 10,6% είχαν πέσει θύματα εκφοβισμού κατά την διάρκεια των τελευταίων έξι μηνών (Einarsen et al., 2005).

Με βάση τους Hubert & Van Veldhoven (2001), στην Ολλανδία το ποσοστό κυμαίνεται από 1%-12%. Η διακύμανση οφείλεται στην διαφορετικότητα των επαγγελματιών που μελετήθηκαν. Στην Αυστρία τα αποτελέσματα βρίσκονταν ανάμεσα στο 7,8% και στο 26%. Η ίδια έρευνα έδειξε επίσης ότι το bullying δεν είναι μόνο πρόβλημα των θυμάτων αλλά γενικότερα όλων των εργαζομένων (Einarsen et al., 2005, Ortega et al., 2009).

Στην Λιθουανία σε έρευνα που έκαναν οι Malinauskiene, Obelenis, & Dorapiene (2005), το 2004, το ποσοστό επιπολασμού ήταν 23% (n=475) ανάμεσα σε καθηγητές που θεώρησαν τον εαυτό τους θύματα τους τελευταίους έξι μήνες. Στο Βέλγιο η έρευνα διεξήχθη από τους Notelaers, De Witte, Vermunt, & Einarsen (2006) για την περίοδο 2002-2004 και το ποσοστό κυμαινόταν από 3%-20% (n=6.175) με κριτήριο τους έξι μήνες. Σε έρευνα που έκαναν οι O'Moore, Lynch, & Niamh (2003) το 1999 στην Ιρλανδία με κριτήριο τους 12 μήνες και δείγμα 1.057 άτομα το ποσοστό ήταν 23,1%. Στην Γαλλία στα αυτοαποκαλούμενα θύματα ήταν 8,8%, ενώ με το κριτήριο που βασίζεται στη λίστα συγκεκριμένων συμπεριφορών για τους τελευταίους δώδεκα μήνες, ανέβηκε στο 24,1% με δείγμα και στις δύο περιπτώσεις 381 άτομα. Την έρευνα την έκανε η Salin (2001), την περίοδο του 2000 (Nielsen et al., 2009, Ortega et al., 2009).

Σε έρευνα που έγινε στην Νορβηγία το 14% (n=2.200) των εργαζομένων βίωναν παρενόχληση σε καθημερινή βάση, ενώ το 21% δήλωσε ότι είχαν μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους. Η Vartia-Väänänen (2003), επισημαίνει ότι σε άλλες έρευνες, οι μάρτυρες παρενόχλησης βίωναν και αυτοί μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους (Einarsen et al., 2005). Σε αντίθεση με τις Σκανδιναβικές χώρες που το ποσοστό επιπολασμού κυμαινόταν από το 2% έως 5%, στην Τουρκία σύμφωνα με τους Bilgel, Aytac, & Bayram (2006), το ποσοστό της συχνότητας άγγιζε το 55% (Nielsen et al., 2009). Σε έρευνα που έγινε και πάλι στην Τουρκία το 31,1% των επαγγελματιών υγείας ήρθαν αντιμέτωποι με την ηθική παρενόχληση σε διάστημα δώδεκα μηνών και από αυτούς το 48,6% από μία έως τρεις φορές τον χρόνο. Το 70,3% όλων των θυμάτων ήταν ανώτεροι επαγγελματίες υγείας και το 56,8% των θυμάτων ήταν άντρες.

Οι διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ των χωρών και των ερευνών οφείλονται στον διαφορετικό ορισμό και στον τρόπο μέτρησης που χρησιμοποιεί ο εκάστοτε ερευνητής, στις διαφορές που παρατηρούνται στην κουλτούρα των επιχειρήσεων ή στην ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας (Ortega et al., 2009, Agervold & Mikkelsen, 2004). Κάποιοι ερευνητές χρησιμοποίησαν πιο αυστηρούς ορισμούς για την διάρκεια και την συχνότητα της παρενόχλησης (Einarsen et al. 2005, Nielsen et al., 2009). Επίσης, οι διαφορές μπορεί να οφείλονται και στις διαφορετικές πτυχές του φαινομένου που μελέτησε ο κάθε ερευνητής. Ο καθηγητής Leymann για παράδειγμα, υποστηρίζει ότι για να θεωρηθεί ένα περιστατικό bullying θα πρέπει να συμβαίνει τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα και για διάστημα τουλάχιστον έξι μηνών (Figueiredo-Ferraz et al., 2015). Άλλες έρευνες μελετούν την συχνότητα του εκφοβισμού για ένα χρόνο ή παραπάνω (Nielsen et al., 2009), άλλοι ερευνητές ρωτούν αν ο εργαζόμενος έχει δεχτεί απειλές κατά την διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας (Einarsen et al., 2005, Agervold & Mikkelsen, 2004) και άλλες έρευνες στηρίχτηκαν στην υποκειμενική αναφορά για bullying (Agervold & Mikkelsen, 2004). Σύμφωνα με τους Schat et al. (2006), αν μια έρευνα χρησιμοποιήσει μεγαλύτερη περίοδο αναφοράς, τότε θα δώσει μεγαλύτερο ποσοστό συχνότητας σε σύγκριση με μια μελέτη που χρησιμοποίησε μικρότερη περίοδο (Nielsen et al., 2009). Επιπλέον, λίγες έρευνες βασίζονται σε αντιπροσωπευτικό δείγμα κάτι που σημαίνει ότι οι περισσότερες έρευνες δεν μπορούν να γενικευτούν πέρα από το δείγμα που έχουν. Επομένως είναι δύσκολο να εξάγουν πληροφορίες για την παρενόχληση σε εθνικό επίπεδο (Nielsen et al., 2009). Μια ακόμα πιθανή εξήγηση για τις διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ των χωρών της κεντρικής Ευρώπης και των Σκανδιναβικών χωρών μπορεί να είναι οι πολιτισμικές και κοινωνικές ιδιαιτερότητες. Για παράδειγμα, σε άλλες χώρες μια συμπεριφορά μπορεί να θεωρηθεί απαράδεκτη από τους εργαζόμενους και σε άλλες να γίνει αποδεκτή (Einarsen et al., 2005, Ortega et al., 2009, Agervold & Mikkelsen, 2004, Dilek & Aytolan, 2008, Yildirim et al., 2007). Σύμφωνα με τους Agervold (2007) και Einarsen (2000), έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των χωρών. Δηλαδή, το ποσοστό επιπολασμού μπορεί να επηρεαστεί από την διαφορά δύναμης, την διαφορά στην ισότητα όλων των ανθρώπων, στα δικαιώματα και στα προνόμια τους και στις γυναικείες και αντρικές αξίες που μπορεί να επικρατούν (Nielsen et al., 2009).

Η Νορβηγία χαρακτηρίζεται ως χώρα που έχει γυναικείες αξίες, όπου η υψηλή ποιότητα ζωής, η συνεργασία όλων για το κοινό καλό και η πρόεπουσα συμπεριφορά μεταξύ συναδέλφων θεωρούνται έως και σήμερα αποδεκτές αξίες. Οι Einarsen et al. (2005), τονίζουν ότι το ποσοστό ανεκτικότητας στις επιθετικές συμπεριφορές είναι πολύ χαμηλό και ίσως χαμηλότερο από τις χώρες με αντρικές αξίες, όπου οι άντρες και οι διευθυντές πρέπει να έχουν ανταγωνιστική κατεύθυνση, να είναι επιθετικοί, επίμονοι, αλαζόνες και να τους απασχολεί η υλική επιτυχία και η θέση τους. Ο Einarsen (2000), επισημαίνει ότι οι Σκανδιναβικές χώρες χαρακτηρίζονται από μικρές διαφορές όσον αφορά την δύναμη και την επιρροή, με αποτέλεσμα οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι πιο ισότιμες. Σύμφωνα με τους Østvik & Rudmin (2001), η διαφορά δύναμης φαίνεται στις Ένοπλες Δυνάμεις, που θεωρείται μια καθαρά ιεραρχική οργάνωση, όπου τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 12% των ερωτηθέντων είχαν πέσει θύματα παρενόχλησης. Αυτό αποδεικνύει την υψηλότερη συχνότητα του φαινομένου στις Ένοπλες Δυνάμεις σε σχέση με τα αποτελέσματα στο υπόλοιπο της χώρας. Η Νορβηγική κουλτούρα εκτός από την ισοτιμία, υποστηρίζει την προσωπική ελευθερία και τα ίσα δικαιώματα. Πολλοί εργαζόμενοι εκμεταλλευόμενοι αυτή την κουλτούρα μπορεί να παραβιάσουν τους κανόνες καλής συμπεριφοράς στον χώρο της εργασίας, με επακόλουθο να

θυματοποιούνται από τους συναδέλφους τους μόνο και μόνο ως τιμωρία για την καταπάτηση αυτών των κανόνων (Einarsen et al., 2005, Nielsen et al., 2009).

Επιπλέον, το χρονικό διάστημα μεταξύ των διαφόρων ερευνών μπορεί να δώσει εξηγήσεις για τον διαφορετικό επιπολασμό της εργασιακής παρενόχλησης. Με την πάροδο των χρόνων έχουν γίνει τεράστιες αλλαγές στην εργασιακή ζωή, οπότε θεωρείται λογικό οι μελέτες που έγιναν την δεκαετία του '90, να μην αντιπροσωπεύουν τα σημερινά ποσοστά επιπολασμού (Nielsen et al., 2009).

Σε μια ανασκόπηση που έκαναν οι Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia (2003), βασιζόμενοι σε περισσότερες από τριάντα μελέτες, αναφέρουν ότι σε ποσοστό 8-10% των εργαζομένων έχουν υποστεί περιστασιακή παρενόχληση, ενώ σε ποσοστό 1-4% έχουν πέσει θύματα σοβαρού bullying. Μεταξύ 10-20% των εργαζομένων έχουν υποστεί αρνητική κοινωνική συμπεριφορά που δεν σχετίζεται με τους ορισμούς του bullying δημιουργεί όμως οδυνηρά συναισθήματα στα θύματα (Agerwold, 2007).

## 6.2 Η καταγγελία – Αναφορά της παρενόχλησης

Έως σήμερα ελάχιστες μελέτες έχουν ασχοληθεί με την προσπάθεια του θύματος να αντιμετωπίσει την παρενόχληση στον εργασιακό του χώρο και να απαλλαγεί από το πρόβλημα (Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003).

Έρευνα που έκαναν ο Gül και οι συνεργάτες του, έδειξε ότι το 45,8% των εργαζομένων που έπεσαν θύματα παρενόχλησης ανέφεραν το γεγονός στα ανώτερα στελέχη, ενώ το 54,2% δεν έκανε καμία καταγγελία. Το 15,3% των θυμάτων που το ανέφεραν είχε ως αποτέλεσμα οι δράστες να τιμωρηθούν με απλή επίπληξη, το 2% ανέφερε ότι οι δράστες απολύθηκαν και το 82,7% δήλωσε ότι δεν έγινε απολύτως τίποτα. Όταν ρωτήθηκαν οι εργαζόμενοι για ποιο λόγο δεν κατήγγειλαν τον δράστη, το 21,6% απάντησε από φόβο ότι θα έχανε την εργασία του, το 26,7% ότι δεν είχαν αποδεικτικά στοιχεία, το 27,9% πίστευαν ότι δεν θα κατάφερναν κάτι, το 45,5% δεν το έκανε γνωστό γιατί φοβόταν την αρνητική κριτική, το 55,5% δεν έδωσαν τη δέουσα προσοχή και το 78,8% ισχυρίστηκαν ότι ακόμα και αν το είχαν καταγγείλει δεν θα είχαν αποτελέσματα (Gül, 2012).

Πολλοί εργαζόμενοι που έπεσαν θύματα bullying, δήλωσαν ότι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που παρενοχλήθηκαν είναι γιατί γνωστοποίησαν την κριτική τους για τις εργασιακές συνθήκες και εξαιτίας αυτής της κριτικής τους εκδικήθηκαν (85% των θυμάτων). Σύμφωνα με τους Near & Miceli (1985) και Nielsen (2003), η γνωστοποίηση (ονομάζεται και καταγγελία δυσλειτουργιών) γίνεται όταν ένας εργαζόμενος καταγγέλει παράνομες δράσεις στον εργασιακό χώρο και στο κατάλληλο πρόσωπο με σκοπό να παρέμβει. Σύμφωνα με τον Miethe (1999), που εξέτασε την μετέπειτα πορεία των εργαζομένων που έκαναν την καταγγελία, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πολλοί καταγγέλλοντες έπεσαν θύματα bullying και στην συνέχεια απολύθηκαν ή εξοστρακίστηκαν από την εργασιακή ομάδα ή αποκλείστηκαν κοινωνικά στον εργασιακό τους χώρο. Αν και η καταγγελία που έκαναν οι εργαζόμενοι ήταν σωστή πράξη, πολλοί καταγγέλλοντες αισθάνονται σαν προδότες και πληροφοριοδότες. Μια εξήγηση για το αίσθημα προδοσίας που νοιώθουν οι εργαζόμενοι-καταγγέλλοντες, είναι η παραβίαση των κανόνων που ισχύουν σε μια εργασιακή ομάδα. Έτσι, η καταγγελία περιστατικών παρενόχλησης μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο θυματοποίησης.

Με βάση την Rayner (1998, 1999), υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι που έχουν πέσει θύματα bullying σε σύγκριση με τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιούσαν οι εργαζόμενοι που δεν έχουν υποστεί παρενόχληση στην περίπτωση που δέχονταν bullying. Σύμφωνα με την Rayner (1998), μελέτη που έγινε στην Μεγάλη Βρετανία ανάμεσα σε 761 μέλη συνδικαλιστικής ένωσης τα οποία δεν είχαν πέσει θύματα παρενόχλησης, το 63% δήλωσε ότι θα ανέφερε το περιστατικό στον διευθυντή και το 73% ανέφερε ότι θα έρχονταν αντιμέτωποι με τον δράστη. Στην ίδια έρευνα, τα θύματα σε ποσοστό 46% δήλωσαν ότι παραπονέθηκαν στον διευθυντή του δράστη και το 60% ήρθαν σε αντιπαράθεση με τον θύτη. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που δεν παρενοχλήθηκαν, σε ποσοστό 55% και 73% δήλωσαν ότι θα πήγαιναν είτε στην συνδικαλιστική ένωση ή στο τμήμα προσωπικού και άλλο ένα 60% θα ζητούσε βοήθεια από συναδέλφους για να κάνει καταγγελία. Στην πραγματικότητα, το ποσοστό των θυμάτων που κατέφυγαν στο τμήμα προσωπικού ήταν 24%, στην ένωση το 26% και το 21% των θυμάτων ζήτησε υποστήριξη από συναδέλφους για να αναφέρει το περιστατικό. Μελέτη που έγινε και πάλι στην Μεγάλη Βρετανία ανάμεσα σε 1.137 φοιτητές μερικής φοίτησης, το 38% των θυμάτων δήλωσε ότι δεν προέβησαν σε καμία ενέργεια και απλά συνέχισαν την εργασία τους, ενώ το 45% των θυμάτων δήλωσαν ότι ήρθαν αντιμέτωποι με τον θύτη τους και το 36% παραιτήθηκε από την εργασία του (Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003).

Έρευνα που έγινε στην Αγγλία σε διάφορες επαγγελματικές ομάδες και στον κλάδο της βιομηχανίας, έδειξε ότι το 12,5% των στόχων δεν προέβη σε καμία ενέργεια και το 34,4% ανέφερε ότι όρθωσε το ανάστημά του απέναντι στον δράστη. Τα θύματα στράφηκαν προς συναδέλφους, φίλους και συγγενείς για να συζητήσουν το πρόβλημα της παρενόχλησης, ενώ πολλοί εργαζόμενοι δεν κατέφυγαν ούτε στο σωματείο τους, ούτε στο τμήμα προσωπικού για να καταγγείλουν το bullying. Αυτό ίσως να οφείλεται στην ανυπαρξία πολιτικών και κανόνων για χρήση από τα θύματα ή αν όντως αυτά υπάρχουν ο εργαζόμενος δεν τις εμπιστεύεται (Cooper & Hoel, 2000). Σύμφωνα με τους Aytac et al. (2011), τα θύματα σε ποσοστό 2,2% ζήτησαν βοήθεια από την αστυνομία, το 15,4% επισκέφτηκαν δικηγόρο, το 18,9% συζήτησε το πρόβλημα με συναδέλφους τους και το 15,7% με συγγενείς και φίλους, το 15,6% αντιμετώπισε τον δράστη και το 15,4% δεν έκανε απολύτως τίποτα (Aytac et al., 2011). Με βάση τους Ozturk et al. (2008), το 49% των θυμάτων αντιμετώπισαν τον θύτη τους, το 61% δεν προχώρησε σε καμία ενέργεια και το 91% αποκάλυψε το μυστικό του σε φίλους και συγγενείς (Ozturk et al., 2008).

Έρευνα μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού στις Ηνωμένες Πολιτείες, βρήκε ότι το 18% των αποχωρήσεων των νοσηλευτών, ίσως να οφείλεται στην παρενόχληση. Ενώ μελέτη που έκαναν οι Keashly et al. (1994), έδειξε ότι το 13% των θυμάτων παραιτήθηκαν από την εργασία τους εξαιτίας του bullying. Οι εργαζόμενοι που δεν είχαν παρενοχληθεί (7%), δήλωσαν σε μελέτη της Rayner (1998), ότι αν έπεφταν θύματα εκφοβισμού θα εγκατέλειπαν την δουλειά τους (Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003). Το Royal College of Nursing (2000), ανέφερε ότι μεγάλο μέρος του νοσηλευτικού προσωπικού, εκτέθηκε σε συναισθηματική παρενόχληση, αλλά μόνο το 6% έκανε επίσημη καταγγελία.

Έρευνα που έκαναν οι Hogh & Dofradottir (2001), έδειξε ότι τα θύματα παρενόχλησης δεν χρησιμοποιούν τις τακτικές επίλυσης προβλημάτων σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν

την τάση να χρησιμοποιούν τέτοιου είδους τακτικές μόνο όταν η κατάσταση είναι ελεγχόμενη. Τα αποτελέσματα έρευνας που έγινε στην Γερμανία ανάμεσα σε θύματα bullying που είχαν εγκαταλείψει την εργασία τους, ταυτίστηκαν με την άποψη των ερευνητών ότι όσο προχωρά το bullying, τόσο λιγότερο τα θύματα χρησιμοποιούν κατάλληλους τρόπους για να λύσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Παρόλα αυτά όμως, η πλειοψηφία των θυμάτων της παραπάνω έρευνας, απευθύνθηκαν στον διευθυντή ή στον ανώτερό τους, έκαναν δηλαδή χρήση των εποικοδομητικών στρατηγικών. Σε περίπτωση που δεν έχουν αποτέλεσμα αφοσιώνονται στην δουλειά τους, εργάζονται πιο σκληρά και αν αποτύχει και αυτή η λύση τότε απλά περιμένουν να συμβεί κάτι άλλο. Όσο περνά ο καιρός και το bullying γίνεται εντονότερο και συχνότερο, τα θύματα χάνουν την αφοσίωσή τους προς την επιχείρηση και τελικά την εγκαταλείπουν. Σύμφωνα με τους Mikkelsen & Einarsen (2002a), όταν τα θύματα αποτύχουν να αντιμετωπίσουν τους θύτες, χάνουν την αυτοεκτίμησή τους, με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα ψυχολογικά τους προβλήματα (Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003).

Οι Zapf & Gross (2001), βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που στα αρχικά στάδια του bullying χρησιμοποίησαν κατάλληλες τακτικές για να λύσουν το πρόβλημα και στην πορεία άλλαξαν πολλές φορές τον τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης, κατέληξαν να υποβάλλουν την παραίτησή τους. Οι ίδιοι παρατήρησαν επίσης, ότι οι εργαζόμενοι που υπέστησαν bullying και έδωσαν μάχη για να βρουν το δίκιο τους, συνέβαλαν στην κλιμάκωση της παρενόχλησης, ενώ οι εργαζόμενοι που κατάφεραν να βελτιώσουν την κατάσταση, είχαν περισσότερες ικανότητες να αναγνωρίζουν και να αποφεύγουν τις αρνητικές συμπεριφορές. Οι ερευνητές παρατήρησαν επίσης, ότι τα θύματα συμβουλεύουν άλλα θύματα να εγκαταλείψουν την εργασία τους και να βρουν κάπου αλλού υποστήριξη (Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003).

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα θύματα παρενόχλησης δεν είναι τόσο δραστήρια στην επίλυση του προβλήματός τους, σε σύγκριση με τις ενέργειες που ανέφεραν ότι θα έκαναν σε αντίστοιχη περίπτωση οι εργαζόμενοι που δεν έπασαν θύματα bullying, φτάνοντας στο σημείο όπως υποστηρίζει και ο Leymann (1990, 1991), να νοιώθουν ανήμποροι να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της καθημερινότητάς τους (Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Παράγοντες κινδύνου

#### 7.1 Φύλο και παρενόχληση

Σύμφωνα με τους Niedl (1995), Einarsen & Skogstad (1996) και Vartia (1996), μελέτες πάνω στο φαινόμενο έδειξαν ότι άντρες και γυναίκες έχουν τα ίδια περίπου ποσοστά θυματοποίησης (Matthiesen et al., 2007, Einarsen et al., 2005, Lin & Chen, 2007). Κάποιοι ερευνητές έχουν αναφέρει ότι όταν σε μια επιχείρηση υπάρχει ισορροπία στον αριθμό αντρών και γυναικών τα περιστατικά παρενόχλησης είναι πολύ λιγότερα (Lin & Chen, 2007). Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό παρενόχλησης παρατηρήθηκε σε γυναικοκρατούμενα περιβάλλοντα εργασίας (Shallcross, 2008).

Κάποιες άλλες έρευνες έδειξαν ότι οι γυναίκες κινδυνεύουν περισσότερο από τους άντρες να πέσουν θύματα bullying (Eriksen & Einarsen, 2004). Μελέτη που έκανε ο Archer (1999) στο πυροσβεστικό σώμα των ΗΠΑ, της Αγγλίας και της Ιρλανδίας, βρήκε ότι οι άντρες που δεν ήταν λευκοί και οι γυναίκες είχαν μεγαλύτερο κίνδυνο να υποστούν παρενόχληση, ίσως λόγω της επιθυμίας της υπόλοιπης εργασιακής ομάδας να παραμείνει το πυροσβεστικό σώμα ανδροκρατούμενο από λευκούς άντρες (Archer, 1999, Eriksen & Einarsen, 2004). Με βάση την προαναφερθείσα έρευνα και μιλώντας υποθετικά το ίδιο θα μπορούσε να συμβεί και σε ένα γυναικοκρατούμενο περιβάλλον εργασίας. Δυστυχώς όμως δεν υπάρχουν πολλές έρευνες, που να έχουν μελετήσει τον αυξημένο κίνδυνο των αντρών όταν εργάζονται σε γυναικείους εργασιακούς χώρους. Η Ott (1989), σε μελέτη που έκανε στην Ολλανδία βρήκε ότι οι άντρες νοσηλευτές, που είναι μειοψηφία στο νοσηλευτικό επάγγελμα, έγιναν αποδεκτοί από τις νοσηλεύτριες που θεωρούνται πλειοψηφία. Οι γυναίκες αστυνομικοί όμως δεν έγιναν αποδεκτές στο αστυνομικό σώμα από την πλειοψηφία των αστυνομικών που είναι άντρες (Eriksen & Einarsen, 2004). Σύμφωνα με τους Aytac et al. (2011), οι γυναίκες έπεσαν θύματα bullying πιο συχνά από τους άντρες (Aytac et al., 2011).

Επίσης, οι άντρες εκφράζουν την επιθετική τους συμπεριφορά με ευκολία όταν παρευρίσκονται άντρες, απ' ότι γυναίκες (ορθολογιστική τακτική), (Vartia-Väänänen, 2002), (Lin & Chen, 2007). Με βάση την Salin (2001), έρευνα που έγινε σε εργαζόμενους στην Φινλανδία, έδειξε ότι ναι μεν το ποσοστό αντρών και γυναικών που έπεσαν θύματα bullying ήταν παρόμοιο, οι γυναίκες όμως που κατείχαν ανώτερη θέση έφευγαν θύμα εκφοβισμού περισσότερο από τους άντρες (Einarsen et al., 2005). Γυναίκες με θέση προϊσταμένου και διευθυντή «κρύβουν» τις υπόλοιπες εργαζόμενες, έτσι ώστε να μην τους δοθεί η ευκαιρία για προαγωγή ή να μην τραβούν την προσοχή, χρησιμοποιώντας ύπουλες και συγκεκριμένες συμπεριφορές όπως κατηγορίες που δεν έχουν καμία βάση, δυσφήμιση των ικανοτήτων και των εργασιακών επιδόσεων τους (τακτική χειραγώγησης), (Vartia-Väänänen, 2002, Shallcross, 2008).

Τα παραπάνω ευρήματα ταιριάζουν με τα αποτελέσματα της έρευνας που έκαναν οι Hoel, Faragherog & Cooper, (2001). Όσον αφορά το φύλο του δράστη που βρίσκεται πίσω από την παρενόχληση, οι έρευνες έδειξαν ότι οι άντρες κατέχουν το μεγαλύτερο

ποσοστό (Einarsen et al., 2005). Το bullying, εν μέρει περιλαμβάνει και άμεση επίθεση όπως είναι οι φωνές, κάτι που είναι πιο χαρακτηριστικό για τους άντρες. Οι γυναίκες από την άλλη προτιμούν να παρενοχλήσουν με έμμεσους τρόπους όπως για παράδειγμα με διάδοση φημών, κοινωνικό αποκλεισμό και άλλα (Zapf et al., 2004). Όπως αναφέρθηκε και σε άλλο σημείο του κειμένου και όπως επισημαίνουν οι Einarsen et al. (1994), οι γυναίκες παρενοχλούνται και από άντρες και από γυναίκες και οι άντρες κυρίως από άντρες. Το ότι οι άντρες στοχοποιούνται από άντρες οφείλεται στο γεγονός ότι τις ανώτερες θέσεις κατέχουν κυρίως άντρες (Einarsen et al., 2005). Όπως τονίζουν οι Veale & Gold (1998), αν και πολλές γυναίκες βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις εξακολουθούν να δέχονται αρνητικές συμπεριφορές από τους άντρες γιατί τις θεωρούν απειλή (Hoel et al., 2005). Σε πολλές χώρες το γυναικείο εργατικό δυναμικό αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς. Παρόλα αυτά όμως ακόμα και στις αναπτυσσόμενες και αναπτυγμένες χώρες μεγάλο ποσοστό γυναικών εργάζονται χωρίς ασφάλεια, με μερική απασχόληση, χαμηλό μισθό, κακές συνθήκες εργασίας, ενώ δέχονται σεξουαλική παρενόχληση και πολλά άλλα. Τα παραπάνω μπορεί να οφείλονται στις θρησκευτικές και πολιτιστικές πεποιθήσεις (Hoel et al., -). Έρευνα που έκαναν οι Aytac et al. (2011), βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, οι γυναίκες και οι υπάλληλοι που είχαν πολυετή επαγγελματική εμπειρία, είχαν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα παρενόχλησης (Aytac et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Hoel et al. (2001), μελέτη που έγινε στην Αγγλία έδειξε ότι οι εργαζόμενοι παρενοχλούνται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Ο Piirainen et al. (2000), σε μελέτη που έκανε στην Φινλανδία διαπίστωσε, πως τα ανώτερα υπαλληλικά στελέχη ανέφεραν ότι έπεσαν θύματα εκφοβισμού σε μεγαλύτερη συχνότητα από τα κατώτερα στελέχη. Με βάση την Salin (2001), οι κατώτεροι υπάλληλοι παρενοχλούνταν συχνότερα από τους διευθυντές (Vartia-Väänänen, 2002).

Μελέτη που έκαναν οι Björkqvist et al. (1994), έδειξε ότι το 25% των ερωτηθέντων ανέφερε ως αιτία της παρενόχλησης το φύλο του δράστη. Οι Hoel & Cooper (2000), διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες κατέχουν υψηλά ποσοστά στην ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή και σε προσβλητικά μηνύματα, ενώ οι άντρες εκτίθενται περισσότερο σε αρνητικές πράξεις (Vartia & Hyyti, 2002). Έρευνα που έκαναν οι Sahin et al. (2012), έδειξε ότι το 87,7% των συμμετεχόντων (άντρες γιατροί) εκτέθηκαν σε παραπάνω από μια αρνητικές συμπεριφορές (π.χ. απειλές, ταπείνωση). Το 31,3% ανέφερε ότι δέχτηκε απειλές για την σωματική του υγεία, το 79,5% απειλές, το 48,9% απειλές για τις κοινωνικές επαφές, το 64,7% απειλές για την φήμη του και το 57,2 απειλές για την επαγγελματική του κατάσταση (Sahin et al., 2012). Κάποιες άλλες μελέτες έδειξαν ότι μεγαλύτερο κίνδυνο για bullying διατρέχουν οι νέες γυναίκες, ενώ άλλες μελέτες έδειξαν ότι κινδυνεύουν οι μεγαλύτερες σε ηλικία γυναίκες γιατί θεωρούνται εύκολος στόχος (Mayhew & Chappel, -). Σύμφωνα με τον Björkqvist (1994), κάποιος μπορεί να ισχυριστεί ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της γυναικείας κοινωνικοποίησης και της θυματοποίησης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί οι γυναίκες πλέον είναι μορφωμένες, πιο εξυπηρετικές από τους άντρες, κατέχουν θέσεις εξουσίας πολύ λιγότερο από τους άντρες για διάφορους λόγους, είναι λιγότερο διεκδικητικές και λιγότερο επιθετικές και ικανές να υπερασπιστούν τον εαυτό τους όταν ξεκινήσει το bullying. Στην πλειοψηφία των ερευνών, τα 2/3 των θυμάτων είναι γυναίκες και το 1/3 άντρες. Σε άλλες έρευνες όμως, όπως αυτές των Leymann & Tallgren (1993), Einarsen & Skogstad (1996) και Leymann (1996), που έγιναν σε Σκανδιναβικές χώρες, το δείγμα των θυμάτων ήταν πιο ισορροπημένο. Την ίδια εικόνα παρουσιάζει και ο αριθμός των θυμάτων που

συμπεριέλαβαν στις έρευνες τους η Rayner (1997) και ο Cooper (2000) που έκαναν στην Αγγλία. Στο Πανεπιστημιακό δείγμα των Björkqvist et al. (1994), στο δείγμα του Niedl (1995) από το Ερευνητικό Ινστιτούτο και στο δείγμα των Nuutinen et al. (1999) από το αστυνομικό σώμα, οι γυναίκες εμφανιζόντουσαν πιο συχνά ανάμεσα στα θύματα σε σύγκριση με τον συνολικό αριθμό γυναικών του δείγματος. Οι γυναίκες που έπεσαν θύματα bullying ήταν ποσοστιαίως περισσότερες από τις γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα. Σε άλλες έρευνες όπως αυτή των Vartia (1993), Niedl (1995) και άλλων ερευνητών, το ποσοστό άντρων και γυναικών θυμάτων αντιστοιχούσε στο συνολικό ποσοστό του δείγματος. Στην πρώτη έρευνα υπήρχε υπερεκπροσώπηση γυναικών σε κάποια δείγματα, που οδήγησε σε μη ισορροπημένα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι οι παραπάνω ερευνητές (πρώτη έρευνα) διερεύνησαν το φαινόμενο σε τομείς, που την συντριπτική πλειοψηφία των θέσεων κατέχουν γυναίκες, όπως είναι ο τομέας της υγείας, των κοινωνικών υπηρεσιών και ο τομέας της παροχής υπηρεσιών. Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν πολλά αποδεικτικά στοιχεία, που να αποδεικνύουν ότι οι γυναίκες βρίσκονται σε μεγαλύτερο κίνδυνο να υποστούν παρενόχληση εξαιτίας της κοινωνικοποίησής τους. Σύμφωνα με τους Kasl & Cooper (1987), σε έρευνες που έχουν γίνει για την υγεία και το στρες, παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες είχαν την τάση να λαμβάνουν μέρος σε μελέτες όπου η αδυναμία (κοινωνική) και τα προσωπικά προβλήματα παίζουν ρόλο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παρενόχληση είναι μια διαδικασία που γίνεται κυρίως από τον ανώτερο προς τον κατώτερο. Στηριζόμενοι σε αυτό, η στοχοποίηση των γυναικών μπορεί να οφείλεται στο ότι κατέχουν πιο συχνά υποδεέστερες θέσεις (Zapf et al., 2003).

Σύμφωνα με τους Namie & Namie (1999), οι γυναίκες κινδυνεύουν να πέσουν θύματα κυρίως από γυναίκες (Shallcross, 2008). Οι ίδιοι σε έρευνα που έκαναν στην Αμερική (1.335 θύματα), ανέφεραν ότι οι γυναίκες παρενοχλούσαν σε μεγαλύτερο ποσοστό άλλες γυναίκες (84%). Κάποιες έρευνες έχουν δείξει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό παρενόχλησης παρατηρήθηκε σε γυναικοκρατούμενα περιβάλλοντα εργασίας και το χαμηλότερο ποσοστό, όπως τονίζουν οι O'Moore, Lynch, & Nic-Daeid (2003), σε εργασιακούς χώρους όπου το υπαλληλικό προσωπικό βρίσκεται σε ίσα επίπεδα (Shallcross, 2008). Έχει αναφερθεί επίσης, ότι οι άντρες αναφέρουν μεγαλύτερα ποσοστά έκθεσης σχεδόν σε όλες τις αρνητικές συμπεριφορές. Οι γυναίκες είχαν μεγαλύτερα ποσοστά σε δύο ανεπιθύμητες ενέργειες, τα προσβλητικά μηνύματα και την ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή (Vartia & Hyyti, 2002).

Σε έρευνα που έγινε στα σωφρονιστικά ιδρύματα της Φινλανδίας, το 22,6% των εργαζόμενων είχε δεχτεί προσβλητική συμπεριφορά από τον συνάδελφό του ή τον ανώτερο του τους τελευταίους δώδεκα μήνες. Στην Αγγλία το 16,2% των υπαλλήλων ανέφεραν ότι έπεσαν θύματα παρενόχλησης τους τελευταίους έξι μήνες. Ενώ άντρες και γυναίκες υπάλληλοι παρενοχλήθηκαν με την ίδια συχνότητα.

## 7.2 Ηλικία και παρενόχληση

Οι ερευνητές διαφωνούν μεταξύ τους για το αν η ηλικία των εργαζομένων σχετίζεται με την παρενόχληση. Ο καθηγητής Leymann και η Quine (2002), δεν εντόπισαν καμία διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων που δέχονται bullying (Notelaers et al., 2011, Vartia-Väänänen, 2002). Έρευνα που έγινε στην Νορβηγία έδειξε ότι θύματα παρενόχλησης έπεσαν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας (Einarsen et al., 2005). Σε άλλες έρευνες όμως τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι νεότεροι σε ηλικία υπόκεινται σε

ψυχολογική κακοποίηση. Η σχέση μεταξύ bullying και ηλικίας, ίσως να οφείλεται στις πολιτισμικές διαφορές που παρατηρούνται σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Hoel & Cooper (2001) και Quine (1999), έρευνα που έγινε στην Αγγλία έδειξε ότι οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι δήλωσαν ότι πέφτουν θύματα πιο συχνά από τους μεγαλύτερους (άνω των 55 ετών) (Vartia-Väänänen, 2002). Πολλοί ερευνητές ανακάλυψαν ότι πολλά θύματα ήταν γύρω στα τριάντα και κατείχαν πτυχίο ανώτατης σχολής. Στην Αγγλία το 80% των περιπτώσεων bullying που αναφέρονται, αφορούν εργαζόμενους με ηλικία γύρω στα σαράντα οι οποίοι έχουν υψηλούς μισθούς και άρα κοστίζουν πολύ στις επιχειρήσεις. Η παρενόχληση είναι ένας εύκολος και πονηρός τρόπος να φύγουν από την επιχείρηση οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι και να αντικατασταθούν από νέα και ενθουσιώδη άτομα με βραχυπρόθεσμες συμβάσεις, χαμηλότερο μισθό, πολλές ώρες εργασίας, που θα κάνουν ότι τους πουν και χωρίς επιπλέον παροχές όπως είναι η άδεια μητρότητας, οι αυξήσεις, οι διακοπές και ούτω καθεξής. Παρενόχληση μπορεί να δεχτεί και ένας νεοεισερχόμενος σε μια επιχείρηση, όπου η πλειοψηφία των ατόμων είναι μεγαλύτερης ηλικίας και απειλεί την ασφάλεια και την άνεση τους με τις νέες ιδέες που φέρνει (<http><sup>38</sup>). Σύμφωνα με τον Leymann (1996), στην Σουηδία η ηλικία των θυμάτων κυμαινόταν μεταξύ 21 και 40 ετών (Ozturk et al., 2008).

Μέσα από έρευνες έχει αποδειχθεί, ότι δεν υπάρχουν διαφορές στην απόδοση μεγαλύτερων ( $\geq 40$ ) και νεότερων (24-35) σε ηλικία εργαζομένων. Πολλές φορές οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι ξεπερνούν σε επίδοση και απόδοση τους νεότερους. Έχει παρατηρηθεί ότι σε πολλούς εργασιακούς κλάδους οι νεαροί εργαζόμενοι έχουν αρνητική στάση απέναντι στους υπαλλήλους άνω των σαράντα. Αυτού του είδους οι συμπεριφορές υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια παρά τις διάφορες νομοθετικές προσπάθειες, που έχουν γίνει για την απαγόρευση των διακρίσεων λόγω ηλικίας στον εργασιακό χώρο. Πολύ συχνά οι «ηλικιωμένοι» εργαζόμενοι, χαρακτηρίζονται ως λιγότερο ή καθόλου παραγωγικοί, αδύναμοι, ενοχλητικοί, οξύθυμοι, παρουσιάζουν προβλήματα υγείας, θεωρούνται λιγότερο εκπαιδευσιμοι από τους νεότερους εργαζόμενους, αμετακίνητοι στις απόψεις τους, αργούν να μάθουν, είναι πιο επιρρεπείς σε ασθένειες και ατυχήματα και πολλά άλλα σε σύγκριση με τους νεότερους. Τέτοιου είδους χαρακτηρισμοί για τους ηλικιωμένους εργαζόμενους έχουν ως αποτέλεσμα, να μην προτιμούνται σε συνεντεύξεις εργασίας και επαγγελματική κατάρτιση. Επίσης, οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν 40% περισσότερες πιθανότητες για να περάσουν από μια συνέντευξη σε σχέση με τους μεγαλύτερους (Zsoldos et al., 2014). Έρευνα που έκαναν οι Efe & Ayaz (2010), έδειξε ότι οι νέες σε ηλικία νοσηλεύτριες, ήρθαν αντιμέτωπες με την παρενόχληση πιο συχνά από το υπόλοιπο προσωπικό (Efe & Ayaz, 2010).

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιστοί στην δουλειά τους, αξιόπιστοι, ευσυνείδητοι, λιγότερο παρορμητικοί και με καλές επιδόσεις ασφάλειας στους κλάδους των κατασκευών και των βιομηχανιών. Η κατάρτιση και η εμπειρία των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων χρησιμοποιείται για την καθοδήγηση των νεότερων υπαλλήλων. Αυτή την προσέγγιση έχουν υιοθετήσει πολλές επιχειρήσεις κοινής ωφελείας, δίνοντας την ευκαιρία σε πολλούς εργαζόμενους να εκπαιδευτούν δίπλα σε έμπειρους υπαλλήλους για έξι μήνες. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε, ότι αν και οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι έχουν ποιότητα και πίστη, θεωρούνται υποδεέστεροι από τους νεότερους σχεδόν σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία (Zsoldos et al., 2014).

### 7.3 Καταγωγή και bullying

Έχουν γίνει ελάχιστες έρευνες για την σχέση μεταξύ του bullying και του ρατσισμού. Δεν είναι ακριβώς εξακριβωμένο αν ένας εργαζόμενος που θυματοποιείται στην εργασία του, είναι εξαιτίας της καταγωγής του, του φύλου του, κάποιας αναπηρίας, της προσωπικότητας του ή για οποιοδήποτε άλλο λόγο. Στην Αγγλία έχει παρατηρηθεί το γεγονός ότι δεν δίνονται ευκαιρίες σε εργαζόμενους που ανήκουν σε μειονότητες. Έρευνα που έγινε στο πυροσβεστικό σώμα της Αγγλίας, έδειξε ότι το bullying είναι ενδημικό φαινόμενο λόγω της κουλτούρας της υπηρεσίας και της πλειοψηφίας των λευκών εργαζομένων. Το 2004, το BBC πρόβαλε ένα ντοκιμαντέρ για την προσπάθεια παρενόχλησης αστυνομικού που προερχόταν από εθνοτική μειονότητα, με σκοπό να τον εκδιώξουν από την υπηρεσία. Οι λευκοί εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα της Νότιας Ουαλίας σε ποσοστό 9% (ένας στους δέκα) έπεσαν θύματα bullying, ενώ οι εργαζόμενοι εθνοτικών μειονοτήτων στοχοποιήθηκαν σε ποσοστό 35%. Η ίδια έρευνα αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι μειονοτήτων βίωσαν το bullying (κριτική και υποτίμηση της δουλειάς) σε μεγαλύτερη ένταση από τους line managers σε σύγκριση με τους λευκούς συναδέλφους τους (Lewis, 2006). Σύμφωνα με τους Hoel & Cooper (2000) και Quine (2002), σε έρευνα που έγινε στην Αγγλία, οι εργαζόμενοι ασιατικής καταγωγής έχουν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα εκφοβισμού σε σύγκριση με τους λευκούς.

### 7.4 Επαγγελματικοί κλάδοι και παρενόχληση

Το bullying βρίσκεται στα περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα ασχέτως μεγέθους, κλάδου και τοποθεσίας (Lewis & Gunn, 2007, Yildirim & Yildirim, 2007). Έχουν γίνει πολλές έρευνες για τον προσδιορισμό των κλάδων που κινδυνεύουν από παρενόχληση (Moreno-Jiménez et al., -). Ο Leymann (1993a, 1993b), γράφει ότι το bullying στην εκπαίδευση και στην διοίκηση είναι πολύ συχνό, ενώ στους κλάδους πώλησης, παραγωγής και υγείας λιγότερο (Zapf et al., 2003). Η συχνότητα (επιπολασμός) στον δημόσιο τομέα της Σουηδίας ήταν 1% παραπάνω από τον μέσο όρο (3,5%). Σε άλλη έρευνα που έκανε και πάλι ο Leymann, βρήκε υψηλό ποσοστό εμφάνισης και στον τομέα της υγείας. Στην Αγγλία, το ποσοστό παρενόχλησης μεταξύ συναδέλφων που εργάζονταν στην υγεία από 18% που ήταν το 2011, ανέβηκε στο 24% το 2012 (Carter et al., 2013). Με βάση τους Chappell & Di Martino (2006), οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στους κλάδους υγείας, εκπαίδευσης και κοινωνικών υπηρεσιών τόσο των αναπτυγμένων χωρών όσο και των αναπτυσσόμενων, έχουν εκτεθεί στην συναισθηματική πίεση (Efe & Ayaz, 2010). Τα αποτελέσματα έρευνας των Aytac et al. (2011), έδειξαν ότι η παρενόχληση ήταν από τις πιο συχνές μορφές βίας, που αναφέρθηκαν στον κλάδο της υγείας (Aytac et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Hoel & Cooper (2000), Leymann (1992a), Piirainen, Elo, Hirvonen, Kauppinen, Ketola, Laitinen, Lindström, Reijula, Riala, Viluksela & Virtanen (2000), πολλές έρευνες έδειξαν ότι το bullying είναι πιο συχνό στον δημόσιο τομέα. Οι Einarsen & Skogstad (1996), βρήκαν ότι και ο ιδιωτικός τομέας βρίσκεται σε κίνδυνο. Οι Einarsen & Skogstad (1996), τονίζουν ότι ο εκφοβισμός είναι πιο συχνός σε μεγάλες επιχειρήσεις στην Δανία, αλλά κάτι τέτοιο δεν ισχύει στην Φινλανδία (Vartia-Väänänen, 2002).

Μελέτη που έκαναν οι Leymann & Gustafsson (1996), έδειξε ότι ο τομέας της υγείας, της δημόσιας διοίκησης, των κοινωνικών υπηρεσιών και της εκκλησίας, είχαν

μεγαλύτερη συχνότητα, ενώ το εμπόριο και ο τομέας της βιομηχανίας είχαν μικρότερα ποσοστά (Zapf, et al., 2003). Έρευνα που έκαναν οι Efe & Ayaz (2010), έδειξε ότι το νοσηλευτικό προσωπικό των εντατικών μονάδων, εκτέθηκε σε αρνητικές συμπεριφορές συχνότερα από το υπόλοιπο νοσηλευτικό προσωπικό (Efe & Ayaz, 2010). Σύμφωνα με τους Einarsen & Raknes (1995), το 7% των εργατών (460 άτομα) που απασχολούνταν στον κλάδο της βιομηχανίας, δέχτηκαν σε εβδομαδιαία βάση αρνητικές συμπεριφορές (όπως διάδοση φημών και προσβλητικά σχόλια) (Einarsen & Skogstad, 1996).

Στην Γερμανία σύμφωνα με τον Zapf, σε αναλύσεις που βασίστηκαν σε 400 θύματα παρενόχλησης, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας και των κοινωνικών υπηρεσιών είχαν επτά φορές μεγαλύτερο κίνδυνο να πέσουν θύματα bullying (Zapf et al., 2003). Η Salin (2001), βρήκε ότι στα υψηλά επίπεδα ιεραρχίας σε μια επιχείρηση τα περιστατικά bullying ήταν λιγότερα. Άλλοι ερευνητές παρατήρησαν ότι προϊστάμενοι, μεσαίοι και ανώτεροι διευθυντές είχαν τα ίδια ποσοστά παρενόχλησης (Notelaers et al. 2011, Notelaers, 2010). Οι Niedl (1995), Piirainen et al. (2000) και Vartia (1993,1996), ανέφεραν περιστατικά bullying στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών και υγείας (Zapf et al., 2003). Οι Einarsen (2000), Hoel & Cooper (2000) και Hubert & van Veldhoven (2001), σε ανασκόπηση μελετών παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι στην υγεία και στο δημόσιο κινδύνευαν περισσότερο να πέσουν θύματα bullying σε σύγκριση με άλλους κλάδους. Πολλές από αυτές τις μελέτες όμως συμπεριέλαβαν μικρό αριθμό εργασιακών χώρων και έτσι τα αποτελέσματα δεν μπορούν να είναι αντικειμενικά. Ο Leymann (1996), σε έρευνα που διεξήγαγε σε παιδικούς σταθμούς (115 γυναίκες και 115 άντρες), βρήκε ότι 4% των γυναικών και 8% των αντρών είχαν πέσει θύματα bullying στην εργασία τους (Eriksen & Einarsen, 2004). Σύμφωνα με τους Yildirim & Yildirim (2007), έρευνα που έγινε ανάμεσα σε 505 νοσηλευτές, έδειξε ότι το ποσοστό έκθεσης στον ψυχολογικό εκφοβισμό (έτσι όρισε η Τουρκία το bullying), είναι υψηλότερο στο νοσηλευτικό προσωπικό, που εργάζεται σε ιδιωτικές κλινικές, σε σχέση με αυτό που εργάζεται σε δημόσια νοσοκομεία (Gül, 2012, Yildirim & Yildirim, 2007).

Σε έρευνα που έκανε η Quine (2001), σε νοσηλευτικό προσωπικό, βρήκε ότι οι ειδικευμένες νοσοκόμες είναι πιο πιθανό να πέσουν θύματα παρενόχλησης από τους υπόλοιπους εργαζόμενους γενικότερα. Το 44% των νοσηλευτών (n=174), δήλωσαν ότι ήρθαν αντιμέτωποι με ένα ή περισσότερα είδη εκφοβισμού τους προηγούμενους δώδεκα μήνες σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους (35%, n=247) (Quine, 2001). Σύμφωνα με αναφορά του ILO από το 2002, το ποσοστό έκθεσης των εργαζομένων που απασχολούνταν στον τομέα της υγείας στην Αμερική, ήταν δεκαέξι φορές υψηλότερο από τους εργαζόμενους που εργάζονταν σε άλλους τομείς. Σε άλλες χώρες, παραπάνω από το 50% του προσωπικού υγείας ήρθε αντιμέτωπο με ένα περιστατικό παρενόχλησης κατά την διάρκεια του προηγούμενου έτους (Sahin et al., 2012).

Στις μελέτες που έκαναν οι Einarsen & Skogstad (1996), το υψηλότερο ποσοστό στην συχνότητα της παρενόχλησης (εβδομαδιαία ή συχνότερα), βρέθηκε στους αξιωματούχους και τους υπαλλήλους (3,9%) και στο εμπόριο (3,5%). Για το περιστασιακό bullying (μηνιαία ή λιγότερο), τα αποτελέσματα ήταν διαφορετικά, όπου σε αντίθεση με του καθηγητή Leymann, ο δημόσιος τομέας είχε χαμηλότερα ποσοστά από τον ιδιωτικό (Zapf et al., 2003). Το χαμηλότερο ποσοστό παρατηρήθηκε ανάμεσα στους εργαζόμενους πανεπιστημίων και ψυχολόγους. Το υψηλότερο ποσοστό επιπολασμού βρέθηκε στους εργάτες βιομηχανιών (17,4%), οι οποίοι ανέφεραν ότι παρενοχλήθηκαν περιστασιακά κατά την διάρκεια των τελευταίων έξι μηνών. Συχνά

περιστατικά bullying παρατηρήθηκαν επίσης και στους εργαζόμενους-υπαλλήλους εστιατορίων, ξενοδοχείων και γραφιστικής τέχνης (Zapf et al., 2003, Notelaers et al., 2011). Οι εργαζόμενοι που απασχολούνταν σε διευθυντικές θέσεις ή εκτελούσαν διοικητικές εργασίες ήταν πιο ευάλωτοι στο bullying σε σχέση με υπαλλήλους γραφείου που βρίσκονταν χαμηλότερα στην ιεραρχία και τους εργαζόμενους (π.χ. σε μεταλλεία, τεχνικοί εγκαταστάσεων κλπ), (Notelaers et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Chappell & Di Martino (2000), LaMar et al. (1998:318), οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με συναδέλφους και πελάτες διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να παρενοχληθούν (Mayhew & Chappell, -). Οι Mayhew & Chappell (2001a), θεωρούν ότι οι νοσηλευτές (έρευνες δείχνουν ότι 44% εξ' αυτών έχουν στοχοποιηθεί) (LaVan et al., 2010), είναι πιο ευάλωτοι στο bullying σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του κλάδου και αυτό γιατί η πλειοψηφία τους είναι γυναίκες, γιατί αισθάνονται ανίσχυρες και αδύναμες και γιατί παρενοχλούνται από προϊστάμενους, γιατρούς και διευθυντές (Rutherford & Rissel, 2004). Αυτού του είδους οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν την ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία τους οι νοσηλευτές και γενικότερα οι εργαζόμενοι. (Rutherford & Rissel, 2004). Επίσης, υψηλό ρίσκο για παρενόχληση έχουν οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε επισφαλείς εργασίες ή βράδυ, οι εκπαιδευόμενοι και αυτοί που εργάζονται σε βάρδιες. (Mayhew & Chappell, -).

Σε έρευνα που έγινε στην Αγγλία (200 άντρες και 800 γυναίκες), ένας στους τρεις επαγγελματίες (γιατροί, δικηγόροι, στελέχη, κοινωνικοί λειτουργοί, οδηγοί κλπ), που συναντούσαν τους πελάτες τους εκτός της επιχείρησης τους απειλήθηκαν και ένας στους επτά επαγγελματίες άντρες που εργάζονται μακριά από το γραφείο τους έχουν δεχτεί επίθεση (Mayhew & Chappell, -).

Έρευνα που έγινε στην Τουρκία ανάμεσα σε υπαλλήλους, βρήκε ότι το 39% των καθηγητών, το 75% των τεχνικών υγείας και των νοσηλευτών, το 56% των γιατρών, το 64% του διοικητικού προσωπικού και το 56% των αστυνομικών, είχαν πέσει θύματα παρενόχλησης κατά την διάρκεια του τελευταίου χρόνου (Aytac et al., 2011). Σύμφωνα με τους Einarsen & Skogstad (1996), έρευνα που έγινε σε εργαζόμενους στην Νορβηγία, έδειξε ότι το 10,7% των εργαζόμενων που απασχολούνταν στον ιδιωτικό τομέα, δήλωσαν ότι δέχτηκαν bullying κατά τους τελευταίους έξι μήνες. Το αντίστοιχο ποσοστό στον δημόσιο τομέα ήταν 8,2% (Einarsen et al., 2005). Σύμφωνα πάντα με την ίδια έρευνα, το μέγεθος της επιχείρησης φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση του bullying, καθώς παρατηρήθηκε μεγαλύτερη συχνότητα σε σύγκριση με τις μικρότερες επιχειρήσεις. (Einarsen et al., 2005).

Οι Hubert & van Veldhoven (2001), βρήκαν ότι υπάρχει αυξημένος κίνδυνος για επιθετική συμπεριφορά στους κλάδους βιομηχανίας, εκπαίδευσης και παροχής υπηρεσιών (Zapf, et al., 2003). Οι Piirainen et al. (2000), ανέφεραν ότι τα περιστατικά bullying ήταν συχνότερα στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης και η Salin (2001), πιο συχνά στον δημόσιο και όχι στον ιδιωτικό τομέα (Zapf et al., 2003). Σύμφωνα με τους Paananen & Vartia (1991), μεταξύ των δημόσιων υπαλλήλων, οι γυναίκες δέχτηκαν κοινωνική χειραγώγηση όπως η απομόνωση από την κοινωνική επαφή σε σχέση με τους άντρες, οι οποίοι δέχτηκαν άμεση λεκτική επιθετικότητα, όπως συνεχής κριτική και φωνές (Vartia-Väänänen, 2002). Σε κίνδυνο βρίσκονταν επίσης ο τομέας της εκπαίδευσης (3:1) της δημόσιας διοίκησης (3,5:1), ασφαλειών και τραπεζών. Ο κίνδυνος

ήταν χαμηλός στους τομείς των ξενοδοχείων, κατασκευών, συγκοινωνιών, εστιατορίων, εμπορίου και γεωργικής βιομηχανίας (Zapf et al., 2003). Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα, ο κλάδος των βιομηχανιών φαίνεται να έχει τα περισσότερα θύματα (Notelaers et al., 2011). Οι Einarsen & Skogstad παρατήρησαν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρενοχλήθηκαν πολύ περισσότερο από τους δημόσιους υπαλλήλους.

Υπάρχουν πολλές εξηγήσεις για τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα. Ένας λόγος θα μπορούσε να ήταν ότι η παρενόχληση δεν είναι τόσο συχνή σε οικογενειακές επιχειρήσεις (όπου αναπτύσσονται προσωπικές σχέσεις) όπως είναι σε άλλες (π.χ. εστιατόρια, οικοδομικές επιχειρήσεις και ξενοδοχεία), (Zapf et al., 2003, La Van et al., 2010). Στους παραπάνω τομείς οι συμβάσεις εργασίας είναι βραχυπρόθεσμες. Έτσι, εάν παρατηρηθούν σοβαρού βαθμού συγκρούσεις (σπάνιο) οι εργαζόμενοι μπορούν να παραιτηθούν με μεγάλη ευκολία. (Zapf et al., 2003).

Σύμφωνα με το WorkCover της Βικτώρια, το bullying είναι πιο συχνό στην εκπαίδευση, στην δημόσια διοίκηση, στον τραπεζικό και ασφαλιστικό κλάδο (Zapf et al., 2003), στην υγεία και στη δημόσια διοίκηση (Timo et al. 2004). Σε έκθεση που δημοσίευσε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας μετά από έρευνα που έκανε σε χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ανέφερε ότι 11% των εργαζομένων που απασχολούνταν στον τομέα της εκπαίδευσης και της υγείας, είχαν προσωπική εμπειρία παρενόχλησης τους τελευταίους δώδεκα μήνες (Timo et al., 2004). Κάποιες άλλες έρευνες έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν απειλούνται από περιστατικά bullying (Notelaers et al., 2011).

Έρευνα που έκαναν οι Zapf et al. (2001), σε 149 θύματα παρενόχλησης, έδειξε ότι θυματοποιούνται οι εργαζόμενοι στον κλάδο της υγείας (OHSCO, -, Gül, 2012), της εκπαίδευσης και όχι οι ανειδίκευτοι εργάτες (Gül, 2012). Κάποιες μελέτες όμως, όπως αυτή των Einarsen & Raknes (1997), έδειξαν ότι και ο κλάδος των εργατών υποφέρει από το bullying (Zapf et al., 2003). Σύμφωνα με το συμβούλιο Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας του Οντάριο (OHSCO), οι εργαζόμενοι σε εργοστάσια, γραφεία, περίθαλψη, βενζινάδικα, καταστήματα, πρωτογενή τομέα (στην παραγωγή), βιομηχανία, σε μεσιτικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες και σε πωλήσεις ίσως να διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο (OHSCO, -). Έρευνα που έκαναν οι Sahin et al. (2012), έδειξε ότι το ποσοστό έκθεσης στο bullying ήταν πολύ υψηλότερο στα πανεπιστημιακά και ιδιωτικά νοσοκομεία, σε σύγκριση με τα νοσοκομεία του υπουργείου υγείας της Τουρκίας (Sahin et al., 2012). Παρατήρησαν επίσης, ότι οι γιατροί που δούλευαν πάνω από σαράντα (40) ώρες την εβδομάδα, οι ανύπαντροι και οι γιατροί που δεν ήταν αφοσιωμένοι στην εργασία τους, είχαν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα παρενόχλησης (Sahin et al., 2012).

Όπως επισημαίνουν οι Hockley (2002), Murdoch & Taylor (2002) και Smith (2001), σε κάποιους δημόσιους τομείς της Αυστραλίας οι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερο ρίσκο να πέσουν θύματα mobbing είναι οι αυτόχθονες Αυστραλοί σε σχέση με τους μη αυτόχθονες και οι γυναίκες που εργάζονται σε ανδροκρατούμενους χώρους, όπως είναι οι αστυνομικές υπηρεσίες, η άμυνα και οι μεταφορές (Shallcross et al., 2008).

Σε πολλές χώρες της Ευρώπης, όπως είναι η Σουηδία, η Γερμανία, η Ελλάδα και η Νορβηγία, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα έχουν δια βίου μόνιμη εργασία (Zapf et al., 2003). Όταν ένας δημόσιος υπάλληλος παρενοχλείται,



δύσκολα αποφασίζει να παραιτηθεί λόγω της ασφάλειας που του παρέχει η εργασία του (κάτι που δεν ισχύει στον ιδιωτικό κλάδο), (Zapf et al., 2003). Ο Leymann (1993b), υποστηρίζει ότι είναι αρκετά δύσκολο για έναν δημόσιο υπάλληλο να αλλάξει θέση γιατί ο δημόσιος τομέας θεωρείται ένας ενιαίος οργανισμός. Ένα καλό παράδειγμα που δίνει είναι η μεταφορά ενός αστυνομικού που παρενοχλήθηκε. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το δημόσιο θεωρείται μια ενιαία επιχείρηση και οι φήμες διαδίδονται σχεδόν αστραπιαία, με αποτέλεσμα ο νέος προϊστάμενος του θύματος φοβούμενος τι μπορεί να συμβεί στο τμήμα του, απορρίπτει την αίτηση του (Zapf et al., 2003). Το 2000 στην Γερμανία, οι δημόσιοι υπάλληλοι διέτρεχαν χαμηλό κίνδυνο παρενόχλησης, ενώ ο κλάδος των εργατών μεγάλο. Το 2010 όμως το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων αυξήθηκε δραματικά και των εργατών μειώθηκε. Οι εργαζόμενοι του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και του εμπορίου, έχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να πέσουν θύματα παρενόχλησης πολύ περισσότερο σε σύγκριση με έναν απλό ανειδίκευτο εργάτη (Wolmerath, 2013).

Υπάρχουν όμως και θέσεις, όπως είναι ο τομέας της υγείας και των υπηρεσιών που απαιτείται θα λέγαμε συναισθηματική εργασία και δημιουργία προσωπικών σχέσεων. Επομένως, όσο υψηλότερη είναι η εμπλοκή τόσο περισσότερες προσωπικές πληροφορίες είναι διαθέσιμες, με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολο για κάποιον να παρενοχλήσει. Υπάρχουν όμως και εργασίες στις οποίες απαιτείται πιο οργανωτική και λιγότερη συναισθηματική συμμετοχή όπως είναι ο κατασκευαστικός κλάδος. Έτσι, αν κάποιος κατηγορήσει τον δάσκαλο ή την νοσηλεύτρια ότι δεν κάνουν σωστά την δουλειά τους, αυτοί δεν μπορούν να υπερασπιστούν το εαυτό τους και να αποδείξουν ότι είναι σωστοί στα καθήκοντά τους, σε αντίθεση με τους εργάτες στην παραγωγή που μπορούν να το κάνουν με ευκολία (Zapf et al., 2003).

Σε έρευνα που έκανε ο Leymann στην Σουηδία στην κλινική παρενόχλησης ανάμεσα σε ασθενείς, μεγαλύτερο ποσοστό παρενόχλησης παρατηρήθηκε στους εργαζόμενους που απασχολούνταν σε νοσοκομεία, σχολεία, παιδικούς σταθμούς και θρησκευτικές οργανώσεις. Τα  $\frac{3}{4}$  των παραπάνω ασθενών ήταν γυναίκες. Αυτό μπορεί να οφείλεται ότι αυτοί οι επαγγελματικοί χώροι απασχολούν περισσότερες γυναίκες απ' ότι άντρες (Leymann, 1996).

Στις μεγάλες επιχειρήσεις παρατηρήθηκε μεγαλύτερη συχνότητα παρενόχλησης σε σύγκριση με τις μικρές (Einarsen et al., 2005). Στην Γερμανία όμως τα περιστατικά παρενόχλησης ήταν πολύ περισσότερα σε επιχειρήσεις, που απασχολούσαν έως 250 εργαζόμενους. Στις επιχειρήσεις που εργαζόνταν πάνω από 250 εργαζόμενοι ήταν πολύ λιγότερα ίσως λόγω της εφαρμογής των αρχών της επαγγελματικής ασφάλειας (Wolmerath, 2013).

Άλλες έρευνες όμως έδειξαν ότι ο δημόσιος τομέας και όχι ο ιδιωτικός βρίσκεται σε μεγαλύτερο κίνδυνο. Η πλειοψηφία των ερευνών έχει γίνει στον δημόσιο τομέα, όπως είναι τα νοσοκομεία και τα πανεπιστήμια και ίσως να εξηγεί το μεγαλύτερο ποσοστό περιστατικών bullying, σε σχέση με τον ιδιωτικό (Salin, 2001). Το ερώτημα όμως ποιος από τους δύο κλάδους (ιδιωτικός ή δημόσιος), είναι πιο ευάλωτος στο bullying παραμένει αναπάντητο (Zapf et al., 2003).

## 7.5 Επιχειρησιακοί παράγοντες που διαμορφώνουν καταστάσεις bullying

Σύμφωνα με τους Hoel & Cooper (2001), ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο οδήγησε την πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε αναδιοργάνωση (Farmer, 2011, Yildirim & Yildirim, 2007), περισσότερες ευθύνες και υποχρεώσεις και σε μείωση προσωπικού, με επακόλουθο να ασκηθούν μεγαλύτερες πιέσεις προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα (Einarsen et al., 2005). Οι Lutgen-Sandvik & McDermott (2008), υπογραμμίζουν ότι οι εργοδότες των επιχειρήσεων βάζουν πάνω απ' όλα και όλους τα κέρδη (Georgakopoulos et al., 2011). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η σχέση μεταξύ εργαζόμενων και διευθυντή να πάρει άλλη τροπή, με τον δεύτερο να υιοθετεί ένα πιο αυταρχικό τρόπο διοίκησης και τους εργαζόμενους να έρχονται αντιμέτωποι με τις υψηλές απαιτήσεις του (Einarsen et al., 2005). Το Irish Code Of Practice on the Prevention of Workplace Bullying (HAS, 2002), θεωρεί ότι οι αλλαγές μέσα σε μια επιχείρηση συσχετίζονται με το bullying, όπως είναι η αλλαγή εργοδοσίας, ιδιοκτησίας και η εισαγωγή νέας τεχνολογίας. Σε έρευνα που έκανε η Rayner (1997), το 31% των θυμάτων δήλωσε ότι η παρενόχληση συνέπεσε με πρόσφατη αλλαγή στον διευθυντή και το 51% με αλλαγή στην εργασία (Beswick, 2004).

Αν και η πλειοψηφία των ερευνών έχουν επικεντρωθεί στην αποτελεσματικότητα των διαχειριστών της επιχείρησης και στους παράγοντες, που θα βελτιστοποιήσουν την παραγωγή, οι ερευνητές και κατ' επέκταση όλοι εμείς αγνοούμε καταστάσεις όπου οι εργαζόμενοι αγανακτούν και δυσανασχετούν με την καταστροφική διοίκηση της επιχείρησης (Hoel et al., 2010, Hoel & Salin, 2003).

Το Irish Code Of Practice (HAS, 2002), θεωρεί ότι οι περιστασιακοί-συμβασιούχοι υπάλληλοι, είναι πιο εύκολοι στόχοι και ότι το bullying είναι εκτός ελέγχου σε μεγάλες επιχειρήσεις (Beswick, 2004).

Όπως έχουμε πει το bullying είναι μια διαπροσωπική κατάσταση κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα, παρενοχλούν ένα άλλο. Με το ίδιο σκεπτικό θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει και το επιχειρησιακό bullying. Το επιχειρησιακό bullying παραπέμπει σε καταστάσεις στις οποίες οι διαδικασίες και οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται από την διοίκηση είναι ταπεινωτικές, καταπιεστικές και εξευτελιστικές, επαναλαμβάνονται σε σταθερή βάση και έχουν επίμονο χαρακτήρα. Όπως στο διαπροσωπικό bullying έτσι και στο επιχειρησιακό έχουμε να κάνουμε με συμπεριφορές που φθείρουν, τρομάζουν και εκφοβίζουν τους εργαζόμενους. Σε αυτές όμως τις περιπτώσεις, ο εκφοβισμός δεν σχετίζεται άμεσα με διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, αλλά με έμμεσες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του εργαζόμενου και της διοίκησης (Einarsen et al., 2003).

Οι Einarsen (1999) και Skogstad et al. (2007), τονίζουν ότι η κακή διαχείριση, μπορεί να περιλαμβάνει ασυμβίβαστες απαιτήσεις και ασάφεια σχετικά με τις ευθύνες και τα καθήκοντα (ο εργαζόμενος δεν ξέρει τι πρέπει να κάνει, οι οδηγίες δεν είναι καθορισμένες κλπ) (Einarsen, 2005). Σε αυτά μπορεί να περιλαμβάνονται η σύγκρουση ρόλων<sup>15</sup>, η έλλειψη ενδιαφέροντος (Einarsen, 2005), και ο ανταγωνισμός μεταξύ

---

<sup>15</sup> Σε όλες τις επιχειρήσεις, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι φορείς, έχουν ως στόχο να φέρουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί. Έχοντας όμως όλοι φιλοδοξίες, ανάγκες και προσωπικούς στόχους, είναι σχεδόν δύσκολο να μην δημιουργηθούν διενέξεις και συγκρούσεις. Ο εργαζόμενος έρχεται σε άμεση επαφή και με άλλους εργαζόμενους είτε της δικής του ομάδας είτε όχι.

υπαλλήλων (Georgakopoulos et al., 2011, Verdasca, 2011, Yildirim & Yildirim, 2007). Επίσης μπορεί να συμπεριλαμβάνονται η αποφυγή συζήτησης των προβλημάτων (Vartia-Väänänen, 2002), η έλλειψη συνεννόησης (Tammy, 2011), η κακή επικοινωνία, η αυταρχική ατμόσφαιρα, η αυστηρή ιεραρχική οργάνωση (Beswick, 2004) και η εργασιακή ανασφάλεια (Yildirim & Yildirim, 2007). Όλα τα παραπάνω ενδέχεται να δημιουργήσουν άγχος στην ομάδα εργασίας για τις θέσεις και τα δικαιώματα και αυτό με την σειρά του να πυροδοτήσει διαφωνίες-συγκρούσεις (Bentley et al., 2012), μείωση της παραγωγικότητας (Tammy, 2011), εντάσεις, λογομαχίες αρνητική συμπεριφορά και bullying (Nielsen, 2013, Einarsen et al., 2005). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο ρόλος της σύγκρουσης ως διαμεσολαβητής στη σχέση εργασιακού περιβάλλοντος και bullying δεν έχει διερευνηθεί. Οι Leymann (1992), Einarsen et al. (1994) και Zapf (1999), πιστεύουν ότι η μεγάλη συχνότητα συγκρούσεων θεωρείται προάγγελος του bullying (Einarsen et al., 2005). Τα παραπάνω δημιουργούν την ανάγκη για εύρεση εξιλαστήριου θύματος, κυρίως αν το κοινωνικό κλίμα στην επιχείρηση στερείται εμπιστοσύνης (Einarsen, 2005). Με βάση τους Appelberg, Romanov, Honkasalo & Koskenvuo (1991), σε ένα περιβάλλον όπου εργάζονται άντρες, η μονότονη και σε υψηλή ένταση εργασία, σχετίζεται με αυξημένο κίνδυνο συγκρούσεων (Vartia-Väänänen, 2002). Ο Leymann σε ένα έγγραφό του το 1996, ανέφερε ότι η ανάλυση περίπου 800 μελετών για το εργασιακό bullying, έδειξε κακή οργάνωση, άσχημες εργασιακές μεθόδους και αδιάφορη εργοδοσία (Beswick, 2004).

Σύμφωνα με την Vartia (1996), το bullying συνδέεται με την αποφυγή συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων σε περιβάλλοντα εργασίας όπου οι εργαζόμενοι διστάζουν να εκφράσουν τις απόψεις τους, σε περιβάλλοντα που δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και σε περιβάλλοντα με χαμηλό ηθικό και αρνητικό κοινωνικό κλίμα (Hoel et al., 2010, Beswick, 2004). Σύμφωνα με τον Zapf (1999), πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν την άποψη, ότι τα αρνητικά εργασιακά περιβάλλοντα μπορούν να είναι αιτία αλλά και αποτέλεσμα της παρενόχλησης (Bentley et al., 2012). Σε έρευνα που έκαναν οι O'Moore et al (1998), βρήκαν ότι το 83% των ατόμων που θεωρούν τον εαυτό τους θύματα εκφοβισμού, δήλωσαν ότι το περιβάλλον εργασίας τους ήταν ανταγωνιστικό και το 77% ότι το περιβάλλον εργασίας ήταν αγχωτικό και τεταμένο. Οι Coyne et al. (2003), σε έρευνα που έκαναν βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούσαν τον εαυτό τους θύματα εκφοβισμού και όσοι θεωρούνταν από τους συναδέλφους τους θύματα, χαρακτήρισαν το εργασιακό τους περιβάλλον αγχωτικό, αυταρχικό, ανταγωνιστικό και τεταμένο σε σχέση με άλλες εργασιακές ομάδες (Beswick, 2004). Οι O'Moore et al. (1998), σε συνέντευξη που πήραν από θύματα bullying τους ανέφεραν ότι το εργασιακό περιβάλλον ήταν αγχωτικό, ανταγωνιστικό και οι ανώτεροι τους ήταν αυταρχικοί (Vartia-Väänänen, 2002).

Σε έρευνα που έγινε στην Ιρλανδία, οι στόχοι χαρακτήρισαν το εργασιακό τους περιβάλλον, ανταγωνιστικό, αγχωτικό, με πολλές διαπροσωπικές συγκρούσεις και με αλλαγές υπό αυταρχικά καθεστώτα. Σε μελέτη που έγινε στην Δανία ανάμεσα σε 186 εργάτες, από τους Agervold & Mikkelsen (2004), οι στόχοι ανέφεραν ότι η πολιτική διοίκησης ήταν φτωχή και αναποτελεσματική, οι κοινωνικές επαφές με τους

---

Αυτά τα άτομα μπορεί να έχουν απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να ασκούν πιέσεις για να επιτύχουν τους δικούς τους σκοπούς. Αυτή η αλληλεπίδραση μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2009/GavrilakiKaterina/attached-document-1307013968-241067-14010/gavrilaki2009.pdf> (http<sup>62</sup>).

συναδέλφους ήταν κακές, είχαν λιγότερο έλεγχο της εργασίας τους, περισσότερες συγκρούσεις και διαφωνίες με τους συναδέλφους και δεν αντιλαμβάνονταν πλήρως την σημασία του έργου τους (Bentley et al., 2012). Οι Vartia & Hyyti (2002), επισημαίνουν ότι οι στόχοι εκφοβισμού ήταν περισσότερο δυσανεσθημένοι από την εργασία τους, σε σχέση με τους συναδέλφους που δεν έπασαν θύματα bullying (Hauge et al., 2007).

Ο ελλιπής έλεγχος ή η υπερβολική επίβλεψη μπορούν επίσης να θεωρηθούν αιτίες παρενόχλησης, καθώς δημιουργούν συναισθήματα αδυναμίας στους εργαζόμενους. Ο Zapf (1999), υπογραμμίζει ότι η κακή επικοινωνία ή η ηθελημένα κακή επικοινωνία που είναι τακτικές παρενόχλησης συνδέονται με περιστατικά bullying. Οι Agervald & Mikkelsen (2004) και Einarsen et al. (1994), υποστηρίζουν (αν και έχει αμφισβητηθεί η σχέση με το bullying) ότι η εργασία που είναι βαρετή, χωρίς προκλήσεις και νόημα μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση (Bentley et al., 2012). Οι Einarsen (2000), Zapf, Knorz & Kulla (1996), θεωρούν ότι project που απαιτούν συνεργασία μεταξύ εργαζόμενων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο, μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις-διενέξεις. Οι Hoel & Salin (2003) και η Rayner (1997), επισημαίνουν ότι αυτές οι αλλαγές μπορεί να οδηγήσουν σε εντάσεις και απαρέσκεια, που θα μετατρέψουν ένα στρεσογόνο περιβάλλον εργασίας σε πρόσφορο έδαφος για bullying (Georgakopoulos et al., 2011).

#### 7.6 Οι διαχειριστές της επιχείρησης

Προγενέστερες αλλά πρωτοποριακές μελέτες από την δεκαετία του '30, παρατήρησαν ότι οι επιθετικές συμπεριφορές που παρατηρούνται στον εργασιακό χώρο, οφείλονται στο στυλ διαχείρισης του αρχηγού της ομάδας. Σύμφωνα με τους Cooper & Einarsen (2010), η οργανωτική ηγεσία-διοίκηση είναι μια από τις σημαντικότερες αιτίες για την εμφάνιση του bullying στην εργασία (Nielsen, 2013).

Οι διευθυντές χρησιμοποιούν και επιβάλουν τις διαδικασίες και τις πρακτικές της επιχείρησης, για να εκμεταλλευτούν και να βασανίσουν τους εργαζόμενους. Οι μάνατζερ που κατέχουν θέσεις εξουσίας, καταγγέλλονται πιο συχνά από τα θύματα ως οι ηθικοί αυτουργοί (Hoel & Salin, 2003, Einarsen et al., 2005). Με βάση τους O'Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998) και σε έρευνα που έγινε στην Ιρλανδία, τα θύματα δήλωσαν ότι πριν παρενοχληθούν, ο δράστης προήχθη σε ανώτερη ιεραρχικά θέση. Οι Einarsen, Matthiesen & Mikkelsen (1999), τονίζουν ότι το 81% των θυμάτων ανέφερε ως δράστη τον ανώτερό του (Einarsen et al., 2005).

Ερευνητές (όπως Kile 1990), παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι που είχαν πέσει θύματα παρενόχλησης και ανέφεραν ως κύρια αιτία των προβλημάτων τους τον ανώτερό τους, είχαν άγχος, καρδιολογικά προβλήματα, κατάθλιψη, ναυτία και ψυχοσωματικά συμπτώματα. Στην ίδια έρευνα που έκανε ο Kile (1990), τα θύματα δήλωσαν ότι η αρνητική συμπεριφορά των ανωτέρων τους, ήταν η πηγή των δικών τους προβλημάτων και ότι πριν ξεκινήσει το bullying δεν είχαν προβλήματα υγείας (Einarsen et al., 2005).

Σε έρευνα που έκαναν οι Aasland et al. (2010) για το εργατικό δυναμικό της Νορβηγίας, μεταξύ 33.5% και 61% των ερωτηθέντων (2.539 άτομα), ανέφεραν ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους χρησιμοποίησε καταστροφική πολιτική κατά την διάρκεια των τελευταίων έξι μηνών. Η καταστροφική ηγεσία σύμφωνα με τους Aasland et al. (2010),

απαρτίζεται από μια σειρά ενεργητικών και παθητικών συμπεριφορών, ενώ οι ηγέτες (υπεύθυνοι της διοίκησης), μπορεί να παρουσιάσουν με το πέρασμα του χρόνου τόσο καταστροφικές όσο και εποικοδομητικές συμπεριφορές. Σύμφωνα με τα ευρήματα της παραπάνω έρευνας, είναι αρκετά δύσκολο να αποσαφηνιστεί η σχέση μεταξύ αρνητικών συμπεριφορών (όπως είναι το bullying) και ηγεσίας (Bentley et al., 2012).

Στην Νορβηγία οι διευθυντές έχουν το προνόμιο, το καθήκον και την υποχρέωση, να χρησιμοποιούν την θέση εξουσίας που έχουν, για να επηρεάζουν τους υφισταμένους τους, να αλλάζουν τον ρου των γεγονότων και να βοηθούν υπαλλήλους να αποδώσουν καλύτερα. Στην αντίπερα όχθη, οι προϊστάμενοι μπορούν να κάνουν κατάχρηση (παράχρηση) εξουσίας ή να την χρησιμοποιήσουν με απρεπή τρόπο, όπως για να τρομάξουν, να προκαλέσουν, να απειλήσουν ή να δυσανασχετήσουν τους υπαλλήλους τους. Αυτού του είδους η διαχείριση με την πάροδο του χρόνου, όπως επισημαίνουν οι Einarsen et al. (2002), θα έχει αρνητικές συνέπειες στους εργαζόμενους και κατ' επέκταση στην ίδια την επιχείρηση (π.χ. η υπεξαίρεση είναι μια κακή διαχείριση, η αδιαφορία προς τα καθήκοντα της θέσης είναι μια κακή διοίκηση). Έρευνες έδειξαν ότι οι ανώτεροι υπάλληλοι, όπως είναι οι διευθυντές, καταγγέλλονται πιο συχνά ως δράστες παρενόχλησης και ότι το bullying από αυτούς τους υπαλλήλους έχει σοβαρές συνέπειες για το θύμα (Einarsen et al., 2005).

Πολλές φορές, οι «ηγέτες» μιας επιχείρησης όπως γράφει η Salin (2003), αδυνατούν ή και δεν γνωρίζουν πώς να αντιμετωπίσουν μια υπόθεση bullying, ή δεν συνειδητοποιούν το οικονομικό κόστος, που θα προκαλέσει στην επιχείρηση η αποφυγή ή η κακή διαχείριση ενός περιστατικού παρενόχλησης (Georgakopoulos et al., 2011, Shelton, 2011). Επομένως περνούν το μήνυμα, όπως επισημαίνουν οι Skogstad et al. (2007), ότι το bullying είναι αποδεκτό (Nielsen, 2013). Οι Einarsen et al. (1994), θεωρούν ότι πολλοί προϊστάμενοι μπορεί να αφήνουν το bullying να συμβεί, εξαιτίας της ανικανότητας τους να διαχειριστούν τις διαμάχες. Σύμφωνα με τον Haukedal (2002), μέσα από πολλές μελέτες έχει βγει το συμπέρασμα, ότι αρκετοί προϊστάμενοι δεν νοιώθουν ικανοί να διαχειριστούν άσχημες καταστάσεις στον εργασιακό τους χώρο (Einarsen et al., 2005), ή ενθαρρύνουν άθελα τους την παρενόχληση (OSACH, 2009).

Είναι πολύ σημαντικό για τους διευθυντές, να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις διαφωνίες, τις διαφορές και τις αντιθέσεις (Ozturk et al., 2008). Επίσης, να αναγνωρίσουν τα σημάδια του bullying και τις επιπτώσεις του στους πελάτες, στην επιχείρηση και στους εργαζόμενους, όπως είναι πτώση της απόδοσης των εργαζομένων, πολλές απουσίες από την εργασία, συμπτώματα κατάθλιψης, παράπονα των εργαζομένων για τον διευθυντή τους, εντάσεις και στρες μεταξύ του προσωπικού και αναφορές από εργαζόμενους ότι φοβούνται ένα συνάδελφό τους (OSACH, 2009, Leymann 1996). Σύμφωνα με τους Rowell (2005), οι διευθυντές οι οποίοι ανέχονται τέτοιου είδους συμπεριφορές, στο τέλος καλούνται να πληρώσουν ένα μεγάλο τίμημα, που σχετίζεται με την αποχώρηση του προσωπικού και τις επιπτώσεις του εκφοβισμού (OSACH, 2009, Ozturk et al., 2008). Το 15,5% των θυμάτων, ανέφερε ότι μειώθηκε η εργασιακή τους απόδοση εξαιτίας τους mobbing (Efe & Ayaz, 2010).

Οι Ekvall et al. (2002) και Kets de Vries & Miller (1984), υπογραμμίζουν ότι το προσωπικό στυλ του προϊστάμενου, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα και το εργασιακό κλίμα της επιχείρησης (Hoel et al., 2010, Stouten et al., 2010). Η Keashly (2002), συμφωνεί με τα παραπάνω και προσθέτει ότι όταν οι «ηγέτες» δεν

αντιμετωπίσουν προληπτικά το bullying ή δεν δώσουν ένα τέλος όταν πέσει στην αντίληψή τους, τα θύματα αντιλαμβάνονται την συμπεριφορά των ηγετών ως καταχρηστική (Georgakopoulos et al., 2011), έχουν μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους, παρουσιάζουν πολλά προβλήματα υγείας και χαμηλό επίπεδο δέσμευσης και αφοσίωσης στην επιχείρηση (Hoel et al., 2010, Efe & Ayaz, 2010). Αντιθέτως, οι προϊστάμενοι που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τους υφιστάμενους τους, όπως υπογραμμίζουν οι Packard & Kauppi (1999), φαίνεται να αυξάνουν την ικανοποίηση από την εργασία (Hoel et al., 2010, Tammy, 2011). Επίσης, οι διαχειριστές οι οποίοι είναι ηθικοί μεταδίδουν στους υπαλλήλους τους ηθική συμπεριφορά, που σχετίζεται αρνητικά με το bullying (Stouten et al., 2010). Σύμφωνα με τον Lewis (2006), πολλοί διευθυντές καταφεύγουν στο bullying για να πιέσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν πιο σκληρά (Johnson, 2009).

Με βάση τους Glasø et al. (2006), η έλλειψη εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου, αυξάνει την πρόθεση εγκατάλειψης της εργασίας. Σε μελέτη που έγινε στην Νορβηγία, παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι παρουσίασαν αβεβαιότητα, απογοήτευση και έλλειψη εμπιστοσύνης στην σχέση τους με τους ανώτερους τους και προσποιούνταν κατά την διάρκεια της συνάντησης τους (Hoel et al., 2010).

Οι Treviño et al. (2000, 2003), τονίζουν ότι για να θεωρηθεί ένας διευθυντής ηθικός θα πρέπει να συγκεντρώνει έναν αριθμό χαρακτηριστικών, όπως να είναι δίκαιος, ειλικρινής, αξιόπιστος και έμπιστος, ηθικός και να προσπαθεί να επηρεάσει προς την θετική κατεύθυνση την αρνητική συμπεριφορά κάποιων εργαζομένων. Ο Bandura (1977, 1986), αναφέρει ότι σύμφωνα με την κοινωνική θεωρία μάθησης (Social learning theory), οι εργαζόμενοι και γενικότερα οι άνθρωποι, μαθαίνουν νέα στάση και άποψη μέσα από την παρατήρηση αξιόπιστων συμπεριφορών, μέσα από την τιμωρία και την ενίσχυση. Ο Bandura (1986), τονίζει ότι ο εργαζόμενος μπορεί να διδαχτεί πολλές συμπεριφορές μέσα από την εμπειρία, την παρατήρηση της συμπεριφοράς των υπολοίπων και τις συνέπειες τους. Επομένως, οι ηθικοί εργοδότες θεωρούνται πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και άρα είναι πολύ δύσκολο να ανεχτούν τον εκφοβισμό (Stouten et al. 2010).

## 7.7 Πολιτικές διοίκησης που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του bullying

Σύμφωνα με τους Einarsen, Raknes & Matthiesen (1994) και Matthiesen & Einarsen (2007), ένας από τους παράγοντες που σχετίζεται συχνά με το bullying είναι το στυλ ηγεσίας. Πάνω σε αυτή τη βάση οι Hoel, Glasø, Hetland, Cooper & Einarsen (2010), βρήκαν ότι ένα στυλ διοίκησης που τιμωρεί ανεξάρτητα από την συμπεριφορά του στόχου, είχε θετική συσχέτιση με το bullying (Bentley et al., 2012).

Το αυταρχικό, το τυραννικό και το laissez-faire στυλ διαχείρισης είναι ορισμένοι από τους πιο συνηθισμένους τρόπους διοίκησης, που συνδέονται με την εμφάνιση του bullying σε μια επιχείρηση. Το αυθεντικό στυλ διαχείρισης σχετίζεται αρνητικά με το bullying. Παρόλα αυτά, θα κάνουμε μια μικρή αναφορά για να γίνει κατανοητή η διαφορά με τα παραπάνω (Bentley et al., 2012).



### 7.7.1 Αυταρχική μέθοδος διοίκησης

Την ονομασία αυταρχικό στυλ διαχείρισης, την έδωσε για πρώτη φορά ο Lewin και οι συνεργάτες του το 1940, για να διαχωρίσουν το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας από το αυταρχικό. Σύμφωνα με έρευνα, το bullying συνδέεται άμεσα με εργασιακά περιβάλλοντα όπου οι συγκρούσεις επιλύονται με αυταρχικό τρόπο αλλά και με την αποφυγή λήψης αποφάσεων. Όπως έχει ήδη ειπωθεί, στο bullying επικρατεί ανισορροπία δύναμης μεταξύ του θύτη και του θύματος. Επομένως, πολλά περιστατικά παρενόχλησης ξεκινούν από την προσπάθεια των προϊσταμένων να ελέγξουν την συμπεριφορά των εργαζομένων με την χρήση εξουσίας (Hoel et al., 2010).

Ο όρος «leadership» ορίζεται ως μια διαδραστική διαδικασία που παρέχει κατεύθυνση και καθοδήγηση και περιλαμβάνει τρία στοιχεία που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Τους ακόλουθους, τους ηγέτες και την κατάσταση (περιβάλλον). Δηλαδή, τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή, τους εργαζόμενους και τον εργασιακό χώρο. Ο ρόλος του διευθυντή είναι να παρέχει οδηγίες, κατευθύνσεις και υποστήριξη στους εργαζόμενους για την επιτυχία τόσο την δική τους όσο και της επιχείρησης (Goodnight & Ronald, 2004). Σύμφωνα με τους Hoel et al. (2010) και την έρευνα των Einarsen, Raknes & Matthiesen (1994) και Matthiesen & Einarsen (2007), το αυταρχικό στυλ ηγεσίας ήταν ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες για έκθεση σε bullying (Bentley et al., 2012).

Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος που υιοθετεί το αυταρχικό στυλ, πιστεύει ότι ξέρει περισσότερα από τους υπόλοιπους εργαζόμενους και ότι δικαιούται να γίνονται όλα με τον δικό του τρόπο. Θέλει επίσης, να έχει την εξουσία (Ertureten et al., 2013) και τον απόλυτο έλεγχο της εργασιακής ομάδας, να αποφασίζει βασιζόμενος στη δική του κρίση για τις διαδικασίες και τις μεθόδους που θα ακολουθηθούν, καταδέχεται ελάχιστη ή μηδαμινή συμμετοχή των εργαζομένων ([http<sup>39</sup>](#)), δεν εμπιστεύεται την ομάδα του και χρησιμοποιεί απειλές και τιμωρία για να επιβληθεί ([http<sup>41</sup>](#), Ertureten et al., 2013). Οι άνθρωποι που διοικούν με αυτό τον τρόπο, χαρακτηρίζονται δικτάτορες, αντιπαθητικοί, αυταρχικοί ([http<sup>39</sup>](#)), ακατανόητοι και απειλητικοί (Hoel et al., 2010). Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας ([http<sup>39</sup>](#)), τα τελευταία τριάντα χρόνια έχει δεχτεί πολλές επικρίσεις ([http<sup>41</sup>](#)). Οι διευθυντές που διοικούν με αυτό το σύστημα καταφεύγουν εύκολα στην παρενόχληση, από την ανάγκη που έχουν να ελέγξουν και να εξουσιάζουν τους υφισταμένους τους (Ertureten et al., 2013).

Οι εργαζόμενοι που υφίστανται τέτοιου είδους συμπεριφορές, τις χαρακτηρίζουν άδικες, αντίθετες προς την λογική (Hoel et al., 2010) και δεν επιθυμούν να παραμένουν στην εργασία τους υπό αυτό το καθεστώς (Van Vugt et al., 2004). Από την πλευρά όμως του προϊστάμενου ή του εργοδότη, η χρήση δύναμης και αρνητικών συμπεριφορών, που πηγάζει από την θέση εξουσίας που κατέχει, γίνεται για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, για να αντιμετωπιστεί η ανάρμοστη συμπεριφορά ενός εργαζόμενου και ούτω καθεξής (Hoel et al., 2010). Οι υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται ότι παρενοχλήθηκαν άμεσα και απευθείας από την αμετακίνητη και σταθερή στις απόψεις, στις θέσεις και στους κανόνες αυταρχική διοίκηση, είτε έμμεσα, με πλάγιο τρόπο, νοιώθοντας ότι αδικήθηκαν ή δεν πραγματοποιήθηκαν οι προσδοκίες τους (Bentley et al., 2012).

Με βάση τους Hogan (1994) και Hogan & Hogan (2001), έρευνες που έγιναν για το στρες, έδειξαν ότι οι αυταρχικοί διευθυντές, είναι η αιτία που παρουσιάζουν οι



υφιστάμενοι υπάλληλοι άγχος, κατάθλιψη και προβλήματα του γαστρεντερικού συστήματος. Άλλοι υποστηρίζουν, ότι όταν οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με αυταρχικούς, απαθείς και ιδιοτελείς προϊστάμενους, παρουσιάζουν απελπισία, πόνους και κάποιες άλλες μελέτες ανέφεραν απογοήτευση και αβεβαιότητα (Hoel et al., 2010).

Η αυταρχική πολιτική διοίκησης, μπορεί να είναι χρήσιμη όταν πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις, όπως για τον συντονισμό και την ανάθεση προθεσμιών στην ομάδα και για τον συντονισμό δύο τμημάτων. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν έχουν αποτύχει άλλοι τρόποι διοίκησης, όταν αμφισβητείται η θέση του διευθυντή και σε νέους εργαζόμενους που δεν γνωρίζουν τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν ([http<sup>41</sup>](#)). Σε καταστάσεις που είναι αρκετά δύσκολες, όπως για παράδειγμα μια στρατιωτική σύρραξη, η αυταρχική ηγεσία θα βγάλει από την δύσκολη θέση των αποφάσεων τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα οποία θα επικεντρωθούν στο καθήκον τους ([http<sup>39</sup>](#)). Αν και κάποιες φορές αυτός ο τρόπος διοίκησης μπορεί να είναι θεμιτός, τις περισσότερες φορές είναι προβληματικός. Ο αυταρχικός τρόπος διαχείρισης μπορεί να προκαλέσει επιθετικότητα μεταξύ των εργαζομένων, συνεπώς, μπορεί να θεωρηθεί αιτία bullying (Hoel et al., 2010).

#### 7.7.2 Μέθοδος διαχείρισης laissez-faire

Η πολιτική διοίκησης laissez-faire ή hands-off style ή παθητική πολιτική διοίκησης, αναγνωρίστηκε πρώτη φορά από τους Bass & Avolio (1994), (Gholamzadeh & Khazaneh, 2012) και θεωρείται το πιο αναποτελεσματικό και ανενεργό στυλ ηγεσίας (Nielsen, 2013, Kelloway et al., 2004). Ταυτόχρονα όμως μπορεί να θεωρηθεί και η καλύτερη μορφή ηγεσίας (Goodnight & Ronald, 2011). Ο γαλλικός όρος Laissez-faire, χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην οικονομία και στην πολιτική, ως ένα σύστημα που λειτουργεί καλύτερα όταν δεν γίνονται παρεμβάσεις από την κυβέρνηση (Goodnight & Ronald, 2011). Οι Skogstad et al. (2007), υποστηρίζουν ότι το laissez-faire leadership δεν είναι μια ανύπαρκτη πολιτική ηγεσίας, αλλά ένα αντιπαραγωγικό στυλ ηγεσίας (Nielsen, 2013, Hoel et al., 2010) και σίγουρα όχι αυταρχικό ([http<sup>42</sup>](#)). Οι Hauge et al. (2007) και Lutgen-Sandvik & McDermott (2008), υποστηρίζουν τις απόψεις των παραπάνω ερευνητών και προσθέτουν ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να συντηρούν το bullying (Nielsen, 2013), κάνοντας τα στραβά μάτια ή αποφεύγοντας να διαχειριστούν την κατάσταση (Hoel et al., 2010). Σύμφωνα με τους Lutgen-Sandvik & McDermott (2008), η πολιτική Laissez-faire είναι μια προσέγγιση κατά την οποία, ο υπεύθυνος δεν εμπλέκεται σε μια λογομαχία θύτη και θύματος, αλλά περιμένει οι δύο πλευρές να λύσουν μόνοι τους τις διαφορές τους (Nielsen, 2013).

Σύμφωνα με τους Hoel et al. (2010), το hands-off στυλ διαχείρισης μπορεί να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες για την εμφάνιση του bullying. Όπως τονίζουν οι Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland (2007), η παθητική πολιτική διαχείρισης, συνδέεται με αυξημένα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων, δημιουργώντας έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τις ευθύνες, τα καθήκοντα και τους στόχους τα οποία θεωρούνται πρόδρομοι του bullying (Bentley et al., 2012).

Κάποιοι από τους υποστηρικτές αυτής της πολιτικής ήταν ο Steve Jobs, ο πρόεδρος Herbert Hoover, η Βασίλισσα Βικτώρια και πολλοί άλλοι ([http<sup>43</sup>](#)). Οι υπεύθυνοι που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν ως μοντέλο ηγεσίας το Laissez-faire, δίνουν στους εργαζόμενους πλήρη ελευθερία στην εκτέλεση της εργασίας τους (Goodnight & Ronald,

2011), παρέχοντας τους, τους απαιτούμενους ή ελάχιστους πόρους και συμβουλές, χωρίς όμως να εμπλέκονται παραπέρα ([http<sup>40</sup>](#), Goodnight & Ronald, 2011). Για παράδειγμα, ο διευθύνων σύμβουλος μιας μεγάλης εταιρείας τροφίμων και ποτών επιτρέπει στα επιμέρους τμήματα να λειτουργούν χωρίς την δική του άμεση εποπτεία. Αυτοί όμως που θα πάρουν την τελική απόφαση με ποιο τρόπο θα επιτύχουν είναι οι εργαζόμενοι και οι υπεύθυνοι των τμημάτων ([http<sup>42</sup>](#)). Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι επιβλαβές και να οδηγήσει στην απόλυτη καταστροφή (Goodnight & Ronald, 2011), αν οι εργαζόμενοι δεν κάνουν σωστή διαχείριση του χρόνου τους ή αν δεν διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες. Επίσης, αν επιθυμούν η επίβλεψη να είναι πιο ουσιαστική, μπορεί να μην αντιδράσουν καλά, με αποτέλεσμα να έχουμε μείωση της παραγωγικότητας ([http<sup>40</sup>](#), [http<sup>42</sup>](#)). Μπορεί επίσης να δώσει έμμεσα το έναυσμα για συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων ή εργασιακών ομάδων, εξαιτίας της παράλειψης ανάθεσης αρμοδιοτήτων και καθηκόντων. Και γι' αυτό θεωρείται εν δυνάμει αιτία του bullying (Hoel et al., 2010).

Από την άλλη πλευρά όμως μπορεί να δώσει μεγάλο ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης ([http<sup>40</sup>](#)), με βασική προϋπόθεση όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι εργαζόμενοι να είναι καταρτισμένοι και εκπαιδευμένοι ([http<sup>41</sup>](#), Pawar, 2014, [http<sup>42</sup>](#)). Σε έρευνα που έκανε ο Nielsen (2013), η ηγεσία *laissez-faire* σχετίζεται θετικά με το bullying στον εργασιακό χώρο, ενώ η αυθεντική ηγεσία, αρνητικά. Οι Frischer & Larsson (2000), γράφουν ότι το *laissez-faire* είναι η κύρια αιτία που εγκαταλείπουν οι διδακτορικοί φοιτητές το πρόγραμμά Πανεπιστημίου του εξωτερικού (Hoel et al., 2010).

#### 7.7.3 Τυραννική μέθοδος διοίκησης

Ο τυραννικός τρόπος διαχείρισης υποσκάπτει την επαγγελματική ικανοποίηση, την ευημερία και την διάθεση των εργαζομένων, χωρίς όμως να δημιουργεί προβλήματα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Οι Ashforth (1994) και Terpper (2000), τονίζουν ότι οι διευθυντές που επιλέγουν αυτό τον τρόπο διοίκησης, συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες της επιχείρησης όσον αφορά τα καθήκοντα και τους στόχους (Einarsen et al., 2007). Η συμπεριφορά τους όμως απέναντι στους εργαζόμενους είναι ταπεινωτική, επιθετική και καταχρηστική, με την πεποίθηση ότι θα εργαστούν πιο σκληρά και θα φέρουν εις πέρας το έργο, που τους ανατέθηκε.

Όπως επισημαίνει ο Brodsky (1976), οι τυραννικοί διευθυντές σε άλλες πτυχές της εργασίας τους συμπεριφέρονται κόσμια, όπως για παράδειγμα σε πελάτες, συνεργάτες ή ανώτερους. Οι τυραννικοί διευθυντές έχουν άριστη τεχνική κατάρτιση κάτι που οι Ma et al. (2004), χαρακτηρίζουν «το παράδοξο του τυραννικού διευθυντή», τονίζοντας ότι η τυραννική διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικές εργασιακές επιδόσεις, ακόμα και αν οι υφιστάμενοι υποφέρουν για να επιτευχθούν οι στόχοι. Μια από τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι τυραννικοί ηγέτες, είναι η δημιουργία ομάδων με άτομα που ανήκουν σε ένα γκρουπ αλλά και άτομα που δεν ανήκουν. Στην συνέχεια διασπείρουν την διχόνοια, εντοπίζουν αποδιοπομπαίους τράγους και τους τιμωρούν, ως προειδοποίηση προς τους άλλους εργαζόμενους. Η συμπεριφορά του διευθυντή μπορεί να αξιολογηθεί διαφορετικά από την πλευρά του υφιστάμενου και διαφορετικά από την πλευρά του προϊστάμενου. Ο υφιστάμενος εκλαμβάνει την συμπεριφορά του ηγέτη ως bullying, η διοίκηση όμως της επιχείρησης, ίσως να την εγκρίνει και την ανέχεται για ένα βραχυπρόθεσμο διάστημα, καθώς αποφέρει θετικά οργανωτικά αποτελέσματα (Einarsen et al 2007).

#### 7.7.4 Αυθεντική μέθοδος διαχείρισης

Η αυθεντική ηγεσία δεν σχετίζεται θετικά με το bullying αλλά το παραθέτουμε για να καταλάβουμε την διαφορά με στυλ ηγεσίας που σχετίζονται θετικά με την ηθική παρενόχληση. Σύμφωνα με τους Avolio et al. (2004), είναι ένα στυλ διαχείρισης που δίνει έμφαση στην ειλικρίνεια, στην επίγνωση αρετών και αδυναμιών (αυτογνωσία) και στην συνέπεια (Laschinger et al., 2012). Ο αυθεντικός τρόπος διαχείρισης θεωρείται η βάση όλων των θετικών πολιτικών διοίκησης και ενθαρρύνει την διαφάνεια και την ανταλλαγή πληροφοριών που απαιτούνται για την λήψη αποφάσεων (Spence Laschinger & Fida, 2014).

Οι διευθυντές που χρησιμοποιούν αυτή την πολιτική διοίκησης, μοιράζονται τις ιδέες τους με τους υπόλοιπους και δίνουν θάρρος στους εργαζόμενους να μοιράζονται και αυτοί τις σκέψεις και τις απόψεις τους και αναλύουν όλα τα δεδομένα είτε είναι αρνητικά είτε θετικά πριν πάρουν αποφάσεις (Laschinger et al., 2012, Wong & Cummings, 2009), είναι αισιόδοξοι, διαφανείς, ελαστικοί και ηθικοί (Wong & Greta Cummings, 2009). Δίνουν επίσης το καλό παράδειγμα αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες και τα δυνατά τους σημεία, δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενων και επιχείρησης που έχει ως επακόλουθο, την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων (Laschinger et al., 2012, Wong & Cummings, 2009). Βασική τους προτεραιότητα είναι η εξέλιξη του συνόλου και δεν διστάζουν να αναλάβουν ηγετικό ρόλο ακόμα και αν υπάρχει προσωπικό ρίσκο (Wong & Cummings, 2009).

Χαρακτηρίζονται επίσης για την ειλικρίνεια που χρησιμοποιούν στο διάλογο τους με τους εργαζόμενους, για το τι λειτουργεί καλά και τι όχι στην εργασία τους, πάντα βασιζόμενοι σε δεοντολογικά πρότυπα (Spence Laschinger & Fida, 2014). Η αυθεντική ηγεσία συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την δέσμευση στην επιχείρηση και την εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο. Επομένως, είναι λογικό και αναμενόμενο οι διευθυντές που υιοθετούν το αυθεντικό στυλ διαχείρισης να εφαρμόζουν πολιτικές που έχουν μηδενική ανεκτικότητα στο bullying (Laschinger et al., 2012).

Για να γίνει δυνατή η αντιμετώπιση και η καταπολέμηση του bullying στην εργασία, οι εργοδότες θα πρέπει να προσλάβουν καταρτισμένους διευθυντές, οι οποίοι θα δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα και μηδενική ανεκτικότητα στον εκφοβισμό (Nielsen, 2013). Σύμφωνα με τις Lutgen-Sandvik & Davenport-Sypher (2009), το bullying δεν είναι ατομικό πρόβλημα αλλά επιχειρησιακό και απαιτεί δέσμευση της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα για μηδενική ανοχή στο bullying (Spence Laschinger & Fida, 2014).

#### 7.8 Η κουλτούρα της επιχείρησης

Η κουλτούρα είναι ένα φαινόμενο που μοιράζονται τα άτομα που ανήκουν στην ίδια κοινότητα, περνά από γενιά σε γενιά και εξηγεί την συμπεριφορά, τον τρόπο ζωής και τις πεποιθήσεις. Ανάλογα με το κοινωνικό επίπεδο, η κουλτούρα χωρίζεται στην γενική (κουλτούρα) και στις υπο-κουλτούρες. Η γενική κουλτούρα σχετίζεται με την κουλτούρα που έχει ένα έθνος όπως είναι η Ελληνική και η Σουηδική και τα χαρακτηριστικά της υποκουλτούρας αναφέρονται σε μια περιοχή της χώρας, σε μια μειονότητα, σε ένα πανεπιστήμιο και ούτω καθεξής, που δημιουργούν υπο-κουλτούρες (Acar et al., 2014). Έρευνες μεταξύ 1930 και 1990 για το οργανωτικό κλίμα εντός των

επιχειρήσεων, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι (60%-75% του συνόλου) θεωρούσαν ως χειρότερη πτυχή της εργασίας τους τον προϊστάμενο τους (Hoel et al., 2010).

Η επιχείρηση θεωρείται μια υπο-κουλτούρα της κοινωνίας (Acar et al., 2014). Η κουλτούρα της επιχείρησης ορίζει την προσωπικότητά της, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο αυτή λειτουργεί και καθοδηγεί τους εργαζόμενους στον τρόπο σκέψης, συναισθημάτων και δράσης (http<sup>44</sup>). Οι επιχειρησιακές κουλτούρες έχουν χαρακτηριστικά της γενικής κουλτούρας, αλλά έχουν επίσης και το δικό τους σύστημα συμβόλων και αξιών. Η επιχειρησιακή κουλτούρα ή εταιρική ή οργανωτική κουλτούρα, μελετήθηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία από τους Pascale & Athos και στην Αμερική από τους Petersand & Waterman (Acar et al., 2014).

Σύμφωνα με τους Sabuncuoğlu & Tüz (1996), οι εργασιακές κουλτούρες θεωρούνται κοινωνικές ομάδες με πολιτιστικές δομές (Acar et al., 2014), πιστεύω, αξίες, συνήθειες, ποιότητα υπηρεσιών, όραμα, ανθρώπινες σχέσεις, οργάνωση, συμπεριφορά, τεχνολογία, ιστορία και γενικότερα ότι σχετίζεται με την επιχείρηση που δημιουργείται από τα μέλη της.

Με βάση τους Brodsky (1976), O'Leary-Kelly et al. (1996) και πολλούς άλλους ερευνητές, η επιχειρησιακή κουλτούρα παίζει μεγάλο ρόλο στην εμφάνιση αρνητικών συμπεριφορών στην εργασία (Keashly & Jagatic, 2003) και εξηγεί: «for harassment to occur, harassment elements must exist within a culture that permits and rewards harassment» (Salin, 2003). Ο Einarsen (1999), συμφωνεί με την άποψη του Brodsky και τονίζει ότι ο εκφοβισμός παίρνει μέρος σε επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων έχουν έμμεσα ή άμεσα την ευλογία της εργοδοσίας να παρενοχλήσουν.

Οι Einarsen (2000) και Einarsen & Skogstad (1996), παρομοιάζουν την κουλτούρα μιας επιχείρησης σαν ένα φίλτρο μέσα από το οποίο περνούν οι καλές και κακές εργασιακές σχέσεις, που είτε αμφισβητούνται είτε αγνοούνται ή γίνονται ανεκτές (Jennifer et al., 2003). Όταν η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι εχθρική, προσβλητική και απειλητική, παρεμβαίνει στην ικανότητα των υπαλλήλων να εκτελέσουν σωστά τα καθήκοντά τους (Duffy & Sperry, 2007, Shelton, 2011). Σε έρευνα που έγινε στην Φινλανδία, το bullying ήταν συχνό σε εργασιακές κουλτούρες όπου η ροή πληροφοριών ήταν φτωχή, σε περιβάλλοντα που δεν υπήρχαν κοινοί στόχοι και σε κουλτούρες που οι εργαζόμενοι δεν είχαν τον έλεγχο της εργασίας τους (Einarsen et al., 2005).

Οι Keashly & Jagatic (2000), παρατήρησαν υψηλά ποσοστά παρενόχλησης σε επιχειρήσεις που το ηθικό ήταν πεσμένο, η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων αποθαρρυνόταν και η πολιτική διοίκησης ήταν ασαφής και απροσδιόριστη (Keashly & Jagatic, 2003). Κλινικές παρατηρήσεις έδειξαν ότι το bullying παρατηρείται σε εργασιακές κουλτούρες, που είναι μη υποστηρικτικές και εχθρικές και μπορούν να επηρεάσουν υπαλλήλους, που παρουσιάζουν διαταραχή προσωπικότητας ή έχουν ανασφάλειες (Duffy & Sperry, 2007). Ο Leymann (1993), συντάσσεται με τα προηγούμενα και προσθέτει ότι στις επιχειρήσεις, που είναι επιρρεπείς στην παρενόχληση παρατηρείται χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία. Θα ήταν καλό να ξαναθυμίσουμε, ότι η παρενόχληση στον εργασιακό χώρο μπορεί να ξεκινήσει από τα ανώτατα επίπεδα ενός οργανισμού και να προχωρήσει προς τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας (Duffy & Sperry, 2007, Verdasca, 2011). Ο Zapf (1999), επισημαίνει ότι είναι πιο εύκολο για τον δράστη να παρενοχλήσει όταν το περιβάλλον εργασίας είναι αβέβαιο

ή όταν υπάρχουν προβλήματα στην επιχείρηση (Jennifer et al., 2003).

Ο Brodsky (1976), θεωρεί ότι οι καταχρηστικές συμπεριφορές είναι αποτέλεσμα της βιομηχανικής κοινωνίας, ότι οι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί μόνο αν βρίσκονται υπό την απειλή του εκφοβισμού και του μαστιγίου. Με λίγα λόγια, η παρενόχληση είναι αποδεκτή από την διοίκηση των επιχειρήσεων για να επιτευχθούν οι στόχοι της παραγωγικότητας και η μέγιστη απόδοση των υπαλλήλων (Keashly & Jagatic, 2003). Στην κουλτούρα της επιχείρησης συγκαταλέγεται επίσης και η άδεια για παρενόχληση, «permission to harass», όπως την ονομάζει ο Brodsky και υποστηρίζει (όπως έχει ήδη αναφερθεί και σε άλλο κομμάτι του κειμένου) ότι η παρενόχληση δεν μπορεί να συμβεί χωρίς την άμεση ή έμμεση συγκατάθεση της διοίκησης, που πρέπει να περιλαμβάνει τον δράστη, τον στόχο και την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα.

Ελάχιστες έρευνες που έγιναν, υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εχθρικών συμπεριφορών στην εργασία και της κουλτούρας της επιχείρησης. Η φύση της συσχέτισης όμως δεν είναι ξεκάθαρη. Οι Cortina et al. (2001), βρήκαν ότι όταν οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση είναι δίκαιες, τότε σχετίζεται αρνητικά με εχθρικές και αγενείς συμπεριφορές (Keashly & Jagatic, 2003). Με βάση τις Andersson & Pearson (1999), όταν μέσα στην επιχείρηση επικρατεί ένα κλίμα ανεπιστημότητας, αυτό λειτουργεί ενθαρρυντικά για τους εργαζόμενους που θέλουν να παρενοχλήσουν. Οι δράστες γνωρίζοντας ότι η διοίκηση δικαιολογεί ή κάνει τα στραβά μάτια σε τέτοιου είδους συμπεριφορές, δεν κάνουν καμία προσπάθεια να μετριάσουν την εχθρική τους στάση. Αντιθέτως την εντείνουν. Από την άλλη πλευρά, οι στόχοι μπορεί να ανέχονται την κακοποίηση υποθέτοντας ότι είναι μέρος της εργασίας. Οι Andersson & Pearson (1999), θεωρούν ότι η αγένεια λειτουργεί ως ντόμινο. Δηλαδή ένας υπάλληλος, συμπεριφέρεται άσχημα προς έναν άλλο, εξαιτίας της ανάρμοστης συμπεριφοράς που δέχτηκε ο ίδιος από άλλο συνάδελφό του και εξαπλώνεται και στους υπόλοιπους εργαζόμενους, όπως για παράδειγμα στους μάρτυρες bullying, με αποτέλεσμα να σχηματίσουν οι εργαζόμενοι την άποψη ότι η διοίκηση δεν τους σέβεται καθόλου (Keashly & Jagatic, 2003).

Σύμφωνα με τους Rayner et al. (2002), τα νέα στελέχη μιας επιχείρησης αργά ή γρήγορα θα υιοθετήσουν αυτή την συμπεριφορά, κυρίως αν δουν τους άλλους να μην τιμωρούνται αλλά ίσως και να ανταμείβονται. Τα παραπάνω, έρχονται σε πλήρη συμφωνία με την κοινωνική θεωρία της μάθησης<sup>16</sup>, που αναπτύχθηκε και αποδείχτηκε από τον Bandura και δείχνει ότι τα άτομα που εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου η άσχημη συμπεριφορά ανταμείβεται, είναι πολύ πιθανόν να ενεργήσουν με τον ίδιο τρόπο (Salin, 2003). Σε αντίθεση με τα παραπάνω, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πιο σοβαρή και δίκαιη πολιτική και έχουν ενημερωθεί για τους κανόνες συμπεριφοράς, φέρονται με περισσότερο σεβασμό προς τους συναδέλφους τους (Keashly & Jagatic, 2003, Jennifer et al., 2003).

Οι Hoel & Salin (2003), διατύπωσαν την υπόθεση, ότι τα κλειστά εργασιακά περιβάλλοντα και με μια αυταρχική εργοδοσία όπως είναι ο στρατός, μπορεί να είναι τα κατάλληλοι χώροι, όπου το bullying μπορεί να ανθίσει. Η παραπάνω υπόθεση στηρίζεται στα αποτελέσματα της έρευνας των Rayner et al. (2002), σύμφωνα με την οποία ο θύτης εκφοβίζει γιατί πιστεύει ότι δεν θα τον πιάσει κανείς. Οι Andersson &

---

<sup>16</sup> <http://psychology.about.com/od/developmentalpsychology/a/sociallearning.htm> (http<sup>60</sup>).

Pearson (1999), υπαινίσσονται ότι όταν ένα εργασιακό περιβάλλον είναι ανεπίσημο, είναι δύσκολο να προσδιορίσει κάποιος ποια είναι αποδεκτή και ποια μη αποδεκτή συμπεριφορά και έτσι υπάρχει η πιθανότητα μια αγενής συμπεριφορά να οδηγήσει σε bullying (Beswick, 2004).

Οι νεοεισερχόμενοι σε μια επιχείρηση, θα αφομοιωθούν με τον καιρό στην κουλτούρα μέσω της κοινωνικοποίησης. Ο Archer (1999), σε έρευνα που έκανε στην πυροσβεστική υπηρεσία, μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο το bullying, μπορεί να γίνει μέρος της κουλτούρας και της παράδοσης μιας επιχείρησης. Προσδιόρισε ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης παίζει σημαντικό ρόλο στην κοινωνικοποίηση της συμπεριφοράς, κυρίως όταν οι εργαζόμενοι και στην προκειμένη περίπτωση οι ένστολοι, μοιράζονται τις ίδιες εμπειρίες. Η δυνατότητα για διαφοροποίηση είναι δύσκολη σε δεμένες εργασιακές ομάδες, όπως είναι οι βάρδιες (watch culture), όπου οι ίδιοι εργαζόμενοι είναι μέρος αυτής της ομάδας για πολλά χρόνια. Η αλλαγή της κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη, όταν ο διοικητής έχει ανατραφεί μέσα σε μια αυταρχική κουλτούρα. Το γεγονός ότι πολλά θύματα δεν καταγγέλλουν την παρενόχληση γιατί θεωρούν ότι είναι πράξη απιστίας, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην δύναμη και στις επιπτώσεις της κοινωνικοποίησης (Hoel & Salin, 2003). Σύμφωνα με τον Ashforth (1994) και με βάση το παράδειγμα της πυροσβεστικής, το bullying φαίνεται να είναι μέρος ή να ενσωματώνεται στην κουλτούρα της υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό συμμόρφωσης με τους κανόνες, τους νόμους, τις οδηγίες, τα πρότυπα και την τακτική πίεσης προς την ομάδα εργασίας, ίσως να είναι επιρρεπείς στο bullying. Η παρενόχληση φαίνεται ότι ανθίζει στα ψυχιατρικά νοσοκομεία, στα σωφρονιστικά ιδρύματα και στον στρατό, όπου η πειθαρχία είναι πολύ σημαντική (Hoel & Salin, 2003). Με βάση την Ireland (2002), έρευνα που έγινε για το bullying ανάμεσα σε ενήλικους κρατούμενους, έδειξε ότι η κουλτούρα του συστήματος μπορεί να επιτρέπει την παρενόχληση. Υποστηρίζει επίσης, ότι η επιβολή της πειθαρχίας και οι ιεραρχικές δομές είναι δύο στοιχεία που παρατηρούνται σε αυταρχικά περιβάλλοντα εργασίας, όπως είναι το σωφρονιστικό σύστημα. Ο Leymann (1990), τονίζει ότι τα αυταρχικά περιβάλλοντα είναι σημαντικοί παράγοντες για εκφοβισμό (Jennifer, 2003).

Ένα περιβάλλον εργασίας, στο οποίο παρατηρούνται συχνά περιστατικά bullying, είναι οι κουζίνες πολυτελών εστιατορίων. Οι σεφ χαρακτηρίζονται ως καλλιτέχνες και εξαιτίας αυτού, η απειλητική και καταχρηστική συμπεριφορά τους πρέπει (!) να εκλαμβάνεται ως μέρος της ιδιοσυγκρασίας τους, που οφείλεται στην φαντασία και στην αγάπη για το αντικείμενό τους. Οι νέοι σεφ που μπαίνουν στον χώρο, θεωρούν αυτή την συμπεριφορά αναπόσπαστο μέρος της δουλειάς τους. Η ίδια άποψη επικρατεί στον κλάδο της τροφοδοσίας και των ξενοδοχείων. Οι υπεύθυνοι θεωρούν ότι για να παρασκευαστεί ποιοτικό τρόφιμο, το κλίμα πρέπει να είναι αυστηρό και πειθαρχημένο, όπως στις Ένοπλες Δυνάμεις (Hoel & Salin, 2003).

Εκτός από το να επιτρέπουν το bullying και την αυστηρή διοίκηση, υπάρχουν εργασιακές κουλτούρες που βασίζονται πάρα πολύ στα αστεία και στα πειράγματα, τα οποία μπορεί να φτάσουν στα όρια της παρενόχλησης. Σε ένα ανδροκρατούμενο περιβάλλον τα αστεία και τα πειράγματα μπορεί να γίνονται σε καθημερινή βάση και να είναι αποδεκτά από την κουλτούρα. Αυτού του είδους η συμπεριφορά μπορεί πολύ εύκολα να μετατραπεί σε παρενόχληση, αν ο στόχος για κάποιο λόγο δεν μπορέσει να υπερασπιστεί τον εαυτό του ή να δεχτεί τα αστεία σαν άντρας (Salin, 2003).



Πολλές φορές η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι τόσο ισχυρή, που μόνο ένας σοβαρά καταρτισμένος και εκπαιδευμένος ηγέτης, με θάρρος και ακεραιότητα μπορεί να αντισταθεί και να διορθώσει την κατάσταση. Σύμφωνα με τον Brodsky (1976), πολλές φορές ο ίδιος ο μάνατζερ μπορεί να πυροδοτήσει ή να συμμετάσχει στην παρενόχληση, ή να γνωρίζει ότι ένας υφιστάμενος διευθυντής παρενοχλεί τους υπαλλήλους, αλλά να μην παίρνει μέτρα, φοβούμενος ότι θα υπονομευτεί η εξουσία του. Αν και υπάρχει μεγάλη βιβλιογραφία για την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο, δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία σχετικά με τους χώρους και τις κουλτούρες που επιτρέπουν την εμφάνιση του bullying. Παρακάτω ακολουθεί μια σειρά από επιχειρησιακές κουλτούρες, που θα μπορούσαν να είναι και πολιτικές διοίκησης ταυτόχρονα, που ίσως βοηθήσουν να καταλάβουμε την συσχέτιση εργασιακού περιβάλλοντος και παρενόχλησης (Duffy & Sperry, 2007).

### 7.9 Εργασιακές κουλτούρες – πολιτικές διοίκησης

Η **πρώτη** εργασιακή κουλτούρα που προωθεί το bullying, παρατηρείται σε κυβερνητικούς οργανισμούς και εκπαιδευτικά ιδρύματα, που είναι προσανατολισμένοι/να προς τους κανόνες και την γραφειοκρατία. Οι εργαζόμενοι, που απασχολούνται σε αυτές τις επιχειρήσεις μπορεί να είναι επαγγελματίες του χώρου (π.χ. γιατροί) και οι εργασιακές προσδοκίες, όπως και η ιεραρχική δομή είναι συνήθως ρητά καθορισμένες. Αυτοί οι οργανισμοί διέπονται από κώδικες συμπεριφοράς και πολιτικές που σέβονται τον χώρο εργασίας. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, οι κώδικες συμπεριφοράς συνήθως δεν αναφέρονται στην παρενόχληση γιατί δεν περιλαμβάνονται στον ομοσπονδιακό νόμο, σε αντίθεση με την σεξουαλική παρενόχληση και τις διακρίσεις. Οι εργαζόμενοι περιμένουν ότι οι επιχειρήσεις θα έχουν πολιτικές κατά της διάκρισης και εκπλήσσονται όταν κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει. Η διαχείριση σε αυτούς τους οργανισμούς έχει ιεραρχική δομή και ασχολείται κυρίως με το να επιτυγχάνει τους ετήσιους στόχους ή τις νομικές υποχρεώσεις, ενώ το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Οι υπεύθυνοι θεωρούν ότι η παρενόχληση είναι σύγκρουση μεταξύ δύο υπαλλήλων και δεν την αποδίδουν στην κουλτούρα και τον πολιτισμό της επιχείρησης. Επίσης θεωρούν ότι φταίνε και οι δύο, αλλά ρίχνουν το μεγαλύτερο βάρος της ευθύνης στην προσωπικότητα του θύματος και ζητούν να επιλυθεί το πρόβλημα με συνεννόηση των δύο πλευρών χωρίς την παρέμβαση της επιχείρησης. Ενδεικτικό της διάστασης του μεγέθους των αρνητικών επιπτώσεων στα θύματα, είναι το γεγονός ότι αυτοί οι εργαζόμενοι χρειάζονταν πιο μακροχρόνια θεραπεία σε σχέση με τους εργαζόμενους των άλλων δύο τύπων (Duffy & Sperry, 2007).

Η **δεύτερη** εργασιακή κουλτούρα που προωθεί το bullying, εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που δεν είναι ανθρωποκεντρικές, δίνουν βάρος στα κέρδη και στην ικανοποίηση των μετόχων τους και όχι στους εργαζόμενους. Τα άτομα που απασχολούνται σε αυτές τις επιχειρήσεις έχουν υψηλά επίπεδα άγχους, δέχονται μεγάλες πιέσεις για να επιτευχθούν οι προθεσμίες, το ηθικό είναι χαμηλό και το ποσοστό των αποχωρήσεων υψηλό. Οι επιχειρήσεις που αποδέχονται τέτοιου είδους καταστάσεις, θεωρούν ότι η παρενόχληση οφείλεται στην αδυναμία του στόχου και δεν κάνουν αποδεκτές τις καταγγελίες. Ως εκ τούτου δεν είναι περίεργο το ότι οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις προτιμούν πολλές φορές να παραιτηθούν παρά να ζητήσουν βοήθεια από την διοίκηση (Duffy & Sperry, 2007).



Η **τρίτη** εργασιακή κουλτούρα που είναι αντίθετη με τις δύο προηγούμενες, είναι αυτή που παρέχει υποστήριξη στους υπαλλήλους της, έχει λάβει μέτρα για την παρενόχληση, άλλαξε την κουλτούρα και την κακή διαχείριση για την αντιμετώπιση του bullying, δημιούργησε ένα περιβάλλον όπου ο ένας σέβεται τον άλλο, διοργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια πάνω στο αντικείμενο για τους διευθυντές και διερευνά όλα τα περιστατικά εκφοβισμού (Duffy & Sperry, 2007).

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι το bullying σε κάποιες επιχειρήσεις δεν είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την κουλτούρα, αλλά μπορεί αυτή να το επιτρέπει με έμμεσο τρόπο. Σύμφωνα με τους Rayner et al. (2002), αν δεν εφαρμόζεται πολιτική κατά του bullying και δεν τιμωρούνται παραδειγματικά όσοι παρενοχλούν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιχείρηση το δέχεται με ηπιότητα, κατανόηση και ανεκτικότητα. Όπως υποστηρίζει ο Lewis (2003), οι πολιτικές και οι διαδικασίες δεν αποτελούν εγγύηση κατά του bullying και των καταχρηστικών συμπεριφορών (Hoel & Salin, 2003).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### 8.1 Οι συνέπειες του bullying

Η παρενόχληση συχνά θεωρείται ως ο παράγοντας του τέλους ή της επιδείνωσης της υγείας, του γάμου, της επαγγελματικής καριέρας ([http<sup>17</sup>](#)) και της κοινωνικής του ζωής του θύματος (Yildirim & Yildirim, 2007), χωρίς να αφήνει ανεπηρέαστους τους μάρτυρες και την ίδια την επιχείρηση (Garthus-Niegel et al., 2015). Δημιουργεί ένα δυσάρεστο περιβάλλον εργασίας, επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητα, παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων και προκαλεί κατακόρυφη μείωση τους κέρδους (Einarsen et al., 2005, Tracy et al., 2006, Karsavuran & Kaya, 2015). Ο Leymann μετά από έρευνες που έκανε για τις αυτοκτονίες στην Σουηδία, παρατήρησε ότι το 12% των αυτοκτεινών είχαν πέσει θύματα mobbing στην εργασία τους ([http<sup>17</sup>](#)). Οι Di Martino, Hoel & Cooper (2003), τονίζουν ότι ο εκφοβισμός μπορεί να έχει και κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις, όπως για παράδειγμα σημαντική επιβάρυνση του συστήματος υγείας, μείωση της ανταγωνιστικότητας και γενικότερη αποδυνάμωση της εθνικής παραγωγής (Einarsen et al., 2005). Οι Israel, House, Schurman, Heaney & Mero (1989), γράφουν ότι οι κακές σχέσεις με τους συναδέλφους σχετίζονται με την κατάθλιψη και οι κακές σχέσεις με τους ανώτερους σχετίζονται με την φυσική υγεία. Επίσης, το bullying θεωρείται η κύρια αιτία στρες στην εργασία και ως ένα σημαντικό γεγονός στην ζωή ενός εργαζόμενου, που επιφέρει μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, μειωμένη ευημερία και διαταραχές μετατραυματικού στρες (Vartia-Väänänen, 2002, Dilek & Aytolan, 2008). Ο Ege μέσα από μελέτες που έκανε παρατήρησε ότι σε εργασιακούς χώρους, όπου έλαβε χώρα το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης, σημειώθηκε μεγάλη πτώση της παραγωγικότητας αλλά και αύξηση του κόστους για την επίλυση των σοβαρών επιπτώσεων που προκλήθηκαν (Τούκας et al., 2011). Γι' αυτό τον λόγο, δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως ένα παιδιάστικο πρόβλημα ή ως μια εκδήλωση ευαίσθητων εργαζομένων (Tracy et al., 2006).

### 8.2 Οι επιπτώσεις του bullying στα θύματα

Σύμφωνα με τον Leymann (1996), το bullying γίνεται πραγματικότητα όταν η αρνητική συμπεριφορά έχει δυσάρεστο αποτέλεσμα στην ψυχοσωματική και ψυχική υγεία του θύματος (Efe & Ayaz, 2010, Picakciefe et al., 2015). Με βάση τους Einarsen & Raknes (1997), η κακή συμπεριφορά σχετίζεται με ενέργειες που δεν είναι αποδεκτές από τον παραλήπτη και έχουν την δυνατότητα να προκαλέσουν δυσφορία στο θύμα. Ο Leymann τονίζει ότι η αντίδραση που παρατηρείται είναι άμεσα συνυφασμένη με την εμπειρία της αρνητικής αντιμετώπισης. Ως εκ τούτου, πολλές μελέτες που έγιναν για το bullying έχουν εξετάσει την σχέση ανάμεσα στον εκφοβισμό, την αρνητική συμπεριφορά και τις επιπτώσεις στην υγεία, οι οποίες σύμφωνα με το European Foundation (2002), θεωρούνται πολύ μεγαλύτερες για το θύμα παρά για τον δράστη (Hoel et al., 2004).

Μέσα από έρευνες έχει παρατηρηθεί, ότι ο εκφοβισμός σχετίζεται θετικά με μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία (Einarsen et al., 2005, Efe & Ayaz, 2010) και χαμηλή ευημερία (Einarsen, Gemzøe Mikkelsen, 2003). Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO), διατυπώνει τον ορισμό του bullying ως: «Μια κατάσταση μέσα στην οποία το άτομο συνειδητοποιεί τη δυναμική του, διαχειρίζεται το άγχος της καθημερινότητας,

εργάζεται αποδοτικά και παραγωγικά και συμβάλλει στην ευρύτερη κοινότητά του». Η ευημερία στην εργασία δεν αφορά αποκλειστικά την αποφυγή τραυματισμών και σωματικής ευεξίας, αλλά σχετίζεται και με άλλους παράγοντες, όπως είναι η εύρεση νοήματος, η προσωπική πρωτοβουλία και η ανάπτυξη. Οι άνθρωποι που έχουν ψυχολογική ευημερία (ευμαρείς άνθρωποι), κρίνουν τους συνανθρώπους τους καλοπροαίρετα, αυξάνεται η παραγωγικότητά τους, είναι ευέλικτοι, πάσχουν από λιγότερες ασθένειες, έχουν μεγαλύτερα ποσοστά δέσμευσης προς την εργασία τους και αντλούν περισσότερη ευχαρίστηση από την επαγγελματική τους καριέρα και την προσωπική τους ζωή. Επίσης, η ψυχολογική ευημερία λειτουργεί ως βασικός πυλώνας μέσα σε μια επιχείρηση για αυξημένη παραγωγικότητα, λιγότερες απουσίες και αποχωρήσεις (<http><sup>48</sup>)<sup>17</sup>.

Σύμφωνα με τους Einarsen et al. (1998), μελέτη που έγινε σε βοηθούς νοσηλευτών σε νοσοκομείο της Νορβηγίας, οι νοσηλευτές που εκτέθηκαν σε παρενόχληση ανέφεραν μεγαλύτερα ποσοστά μειωμένης ικανοποίησης από την εργασία τους, μειωμένη ψυχολογική ευεξία και σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι Karsavuran & Kaya (2015), μετά από έρευνα που έκαναν κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι η έκθεση σε mobbing μπορεί να προκαλέσει burnout (Karsavuran & Kaya, 2015, Garthus-Niegel). Μπορεί όμως να συμβεί και το ανάποδο. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης να θέσει τις βάσεις για την εμφάνιση του bullying. Οι ερευνητές τονίζουν, ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξαντλημένοι, είναι πιο εύκολο να υποστούν παρενόχληση. Έτσι, το mobbing θα μπορούσε να είναι ο λόγος ή το αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης (Karsavuran & Kaya, 2015). Με βάση τους Einarsen & Raknes (1997), έρευνα που έγινε σε 500 εργάτες Νορβηγικού ναυπηγείου, βρέθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της έκθεσης σε bullying και της ψυχολογικής ευεξίας και υγείας (Einarsen, Gemzøe Mikkelsen, 2003, Vartia-Väänänen, 2002).

Ο εργαζόμενος που παρενοχλείται για πρώτη φορά παρουσιάζει διαταραχές ύπνου (Efe & Ayaz, 2010, Yildirim & Yildirim, 2007), έλλειψη συγκέντρωσης και κλάματα (Yildirim & Yildirim, 2007). Όσο επιδρούν αυτά τα συμπτώματα δεν μπορεί να αντισταθεί και να βρει το σθένος να αντιμετωπίσει την κατάσταση που βιώνει (Gül, 2012). Σύμφωνα με τους Einarsen et al. (1994), Zapf, Knorz & Kulla (1996), Kivimäki, Elovainio & Vathera (2001), Einarsen & Mikkelsen (2003) και Hoel, Faragher & Cooper (2004), οι εργαζόμενοι που έχουν πέσει θύματα παρενόχλησης αναφέρουν περισσότερα προβλήματα υγείας, όπως κατάθλιψη, μειωμένα επίπεδα αυτοπεποίθησης (Yildirim et al., 2007) και αυτοσεβασμού, αίσθημα ντροπής και τάση για αυτοκτονία (Einarsen et al., 2005, Georgakopoulos, 2011, Picakciefe et al., 2015, Aytac et al., 2011, Dilek & Aytolan, 2008, Yildirim et al., 2007). Σε έρευνα που έκανε ο Yildirim και οι συνεργάτες του, παρατήρησαν ότι το 2% των συμμετεχόντων σκέφτονταν την αυτοκτονία σχεδόν συνέχεια, το 9% κατά καιρούς, το 4% συχνά και το 3% από καιρό σε καιρό (Yildirim et al., 2007). Στην έρευνα των Hansen et al. (2011), τα θύματα παρενόχλησης είχαν περισσότερες πιθανότητες να παρουσιάσουν κατάθλιψη, σε σύγκριση με την ομάδα αναφοράς (Figueiredo-Ferraz, 2015). Παρουσιάζουν επίσης αίσθημα μίσους για τον εαυτό τους (Einarsen, Gemzøe Mikkelsen, 2003), απογοήτευση

---

<sup>17</sup> Για περισσότερες πληροφορίες: <http://www.oppw.gr/evimeria-ke-desmefsi-aparetita-gia-tin-parakinisiton-ergazomenon/> (<http><sup>64</sup>) και [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2013/021/el/3/EF13021EL.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/021/el/3/EF13021EL.pdf) (<http><sup>65</sup>).

και χαμηλή εργασιακή απόδοση (Vartia-Väänänen, 2002). Επιπροσθέτως, παρατηρείται αποτυχία πληρωμής λογαριασμών (Sloan et al., 2010), μείωση ή αύξηση βάρους, χρήση ουσιών και αλκοόλ, λήψη άδειας σε τακτά χρονικά διαστήματα (Picakciefe et al., 2015, Yildirim & Yildirim, 2007) και άρνηση επιστροφής στην εργασία και βίαιη συμπεριφορά προς τρίτους (Gül, 2012, Yildirim & Yildirim, 2007, Yildirim et al., 2007). Επιπλέον, παρατηρούνται εφιάλτες σχετικά με τον δράστη, κρίσεις πανικού, υπεργρήγορη, απώλεια αίσθησης του χιούμορ και αναποφασιστικότητα (Namie & Namie, 2000, 2003, 2009). Οι εργαζόμενοι που πέφτουν θύματα παρενόχλησης αισθάνονται ξένοι, αβοήθητοι και απροστάτευτοι στο εργασιακό τους περιβάλλον (Yildirim & Yildirim, 2007), χάνουν την θέληση της επιτυχίας και είναι πιο επιρρεπείς σε ατυχήματα (Gül, 2012). Σε online έρευνα που έκανε το WBI (Workplace Bullying Institute), το 71% των ερωτηθέντων (516 άτομα) ανέφεραν ότι λαμβάνουν θεραπεία για τα συμπτώματα που σχετίζονται με την εργασία και το 61% ανέφερε ότι επισκέπτεται ψυχολόγο (<http><sup>47</sup>).

Από την στιγμή που η παρενόχληση γίνεται ανεξέλεγκτη, το θύμα δεν είναι σε θέση να εργαστεί και είναι επιτακτική η ανάγκη για ιατρική βοήθεια. Τα έντονα συναισθήματα που βιώνει το θύμα μπορεί να καταλαγιάσουν με την σωστή θεραπεία, το τραύμα όμως που αφήνει η παρενόχληση, εξακολουθεί να υπάρχει. Το bullying είναι μια διαδικασία, η οποία σε βάθος χρόνου προκαλεί μεγάλο πόνο. Έχει παρατηρηθεί ότι η πλειοψηφία των θυμάτων παρουσιάζουν επιδείνωση της υγείας τους, λόγω του μετατραυματικού στρες (Gül, 2012). Έρευνα που έκαναν οι Yildirim & Yildirim (2007), έδειξε ότι οι εργαζόμενοι (νοσηλευτικό προσωπικό) που είχαν πέσει θύματα παρενόχλησης παρουσίασαν γαστρεντερικές διαταραχές, πονοκεφάλους, έτρωγαν υπερβολικά ή καθόλου και ένοιωθαν αγχωμένοι και κουρασμένοι. Επιπλέον, σε ποσοστό 52,5% αισθάνονταν ότι ήθελαν να κλάψουν, 58,8% ένοιωθαν μελαγχολία όταν θυμούνταν το γεγονός, το 54,7% ανέφεραν ότι επηρεάστηκε η προσωπική τους ζωή και το 56,2% έφερναν συχνά στο μυαλό τους τα περιστατικά (Yildirim & Yildirim, 2007).

Όπως γράφουν οι Kivimäki et al. (2000), σε μελέτη που έγινε σε εργαζόμενους νοσοκομείου της Φινλανδίας ανάμεσα σε 4.981 γυναίκες και 674 άντρες, το 5% των εργαζόμενων που έπεσαν θύματα bullying παρουσίασαν μεγάλα ποσοστά απουσιών λόγω ασθένειας, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που δεν υπέστησαν παρενόχληση. Ένα χρόνο πριν την έρευνα, είχε γίνει ρύθμιση των αδειών και έτσι η μέτρηση έγινε σύμφωνα με αυτά τα επίπεδα. Η έρευνα έδειξε ότι τα θύματα παρενόχλησης είχαν 26% μεγαλύτερο κίνδυνο για απουσία λόγω ασθένειας (Einarsen, Gemzøe Mikkelsen, 2003).

Έρευνα που έγινε στην Ιρλανδία ανάμεσα σε τριάντα θύματα, τα πιο συχνά συμπτώματα που παρουσίασαν ήταν κατάθλιψη, εκνευρισμός και άγχος. Παρόμοια συμπτώματα είχαν και τα θύματα παρενόχλησης στην Αυστρία (παρουσίασαν και ψυχοσωματικά συμπτώματα) και στην Γερμανία. Στην Φινλανδία τριάντα επτά θύματα εκφοβισμού δήλωσαν ότι παρουσίασαν νευρικότητα, μίσος για το εαυτό τους, ανασφάλεια αυτοκτονικό ιδεασμό, άγχος και υπερβολική καχυποψία. Στην Αμερική τα θύματα εμφάνισαν άγχος, μειωμένη παραγωγικότητα, αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση (Einarsen, Gemzøe Mikkelsen, 2003). Σύμφωνα με τους Björkqvist et al. (1994), σε όλες σχεδόν τις συνεντεύξεις που πήραν οι ερευνητές από θύματα bullying ανέφεραν αϋπνία, συμπτώματα από το νευρικό σύστημα, έλλειψη συγκέντρωσης, μελαγχολία και κοινωνική φοβία (φόβος κοινωνικών επαφών, κυρίως αυτών που δεν είναι οικείες ή στις οποίες το άτομο πιστεύει ότι θα αξιολογηθεί από τους άλλους) και απουσία αντίδρασης

(Hoel et al., 2004). Σε έρευνα που έγινε στην Τουρκία, το 67% των εργαζομένων που έπασαν θύματα bullying, ανέφεραν ότι η παρενόχληση επηρέασε με αρνητικό τρόπο την προσωπική τους ζωή, το 69% υπέφεραν από πονοκεφάλους, το 75% ένοιωθαν στρεσαρισμένοι και κουρασμένοι και το 69% ζούσαν στο μυαλό τους σε συνεχή βάση το περιστατικό (Yildirim et al., 2007).

Οι Einarsen et al. (2005), αναφερόμενοι στις συνέπειες του bullying που σχετίζονται με την εργασία, τις διαχώρισαν σε οξείες, σε επιπτώσεις μετά από παρατεταμένη έκθεση και στις μεταγενέστερες (πιθανές). Οι οξείες αντιδράσεις προκαλούν ανησυχία, απόγνωση και άγχος. Συνηθισμένες αντιδράσεις θεωρούνται το στρες, η κατάθλιψη, η χαμηλή αυτοεκτίμηση και η αϋπνία. Στην παρατεταμένη έκθεση μπορεί να παρουσιαστούν θλίψη και ψυχοσωματικά συμπτώματα που συμβαίνουν λόγω κακής ψυχολογίας (Einarsen et al., 2005). Σύμφωνα με τους Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy (1996), η έκθεση σε παρατεταμένο (μακράς διάρκειας) εκφοβισμό, επηρεάζει την ψυχική και σωματική υγεία του θύματος, αναπτύσσοντας ποικίλα συμπτώματα, όπως είναι η ναυτία, οι αλλεργικές αντιδράσεις, οι πονοκέφαλοι, το αίσθημα παλμών, τα στομαχικά και πεπτικά προβλήματα (Yildirim & Yildirim, 2007), οι διαταραχές ύπνου και οι αυτοκτονικές τάσεις (Einarsen et al., 2005, Einarsen, Gemzøe Mikkelsen, 2003, Georgakopoulos, 2011). Οι Rayner, Hoel & Cooper (2002), παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι που είχαν εκτεθεί σε παρατεταμένο bullying, είχαν περισσότερες πιθανότητες να πάσχουν από στρες, κατάθλιψη και άγχος, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που δεν είχαν υποστεί παρενόχληση. Σε έρευνα που έγινε ανάμεσα σε Δανούς εργαζόμενους, βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ έκθεσης σε bullying και κατάθλιψης (Einarsen et al., 2005). Ενώ στον δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι που είχαν πέσει θύματα παρενόχλησης, ανέφεραν κατάθλιψη σχεδόν σε καθημερινή βάση για διάστημα που κυμαινόταν από έξι μήνες έως δύο χρόνια (Vartia, 2001). Σύμφωνα με τους Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera, Keltikangas-Järvinen (2003), τα θύματα παρενόχλησης είχαν 2,3 φορές περισσότερες πιθανότητες να παρουσιάσουν κατάθλιψη εξαιτίας του bullying (Aytac et al., 2011).

Παρόμοια ευρήματα είχε και η έρευνα που διεξήχθη από τον Zapf και τους συνεργάτες του, οι οποίοι βρήκαν ότι το 55% των θυμάτων παρατεταμένου bullying, απουσίαζε από την εργασία του τρεις φορές ή περισσότερο σε διάστημα ενός χρόνου, ενώ το 54% των θυμάτων χρειάστηκαν ιατρική παρέμβαση. Οι γιατροί και οι ψυχολόγοι οι οποίοι φρόντισαν θύματα παρενόχλησης, παρατήρησαν ότι τα μεταγενέστερα προβλήματα υγείας που παρουσίασαν, ήταν σχεδόν ίδια με τις επιπτώσεις που βίωναν τα θύματα πολέμου ή βίας. Η διαταραχή μετατραυματικού στρες θεωρείται μια από τις μεταγενέστερες συνέπειες του bullying και ως εκ τούτου θα αναλυθεί σε ξεχωριστή ενότητα (Einarsen et al., 2005).

Σύμφωνα με τους Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy (1996), οι παραπάνω διαταραχές μπορούν να ενταχθούν σε τρεις κατηγορίες προβλημάτων υγείας, τα ψυχοσωματικά, τα ψυχολογικά και τα μυοσκελετικά (Di Rosa et al., 2009). Με βάση τους Einarsen et al. (1996), έρευνα που έγινε ανάμεσα σε 2.200 μέλη διαφόρων συνδικάτων, βρέθηκε σημαντική συσχέτιση μεταξύ της παρενόχλησης στην εργασία και της εμφάνισης ψυχοσωματικών, μυοσκελετικών και ψυχολογικών συμπτωμάτων (Einarsen, Gemzøe Mikkelsen, 2003). Έτσι λοιπόν, τα ψυχοσωματικά συμπτώματα προκαλούν όπως ήδη έχει αναφερθεί αίσθημα παλμών, στομαχικά και πεπτικά προβλήματα, ναυτίες (Einarsen et al., 2005) και πονοκεφάλους (Di Rosa et al., 2009).

Προκαλούν επίσης φαγούρα, διαταραχές εμμήνου ρήσεως, άσθμα, μειωμένη ανοσία, ρευματοειδή αρθρίτιδα, απώλεια μαλλιών, σακχαρώδη διαβήτη και υπερθυρεοειδισμό (Namie & Namie, 2000, 2003, 2009, Di Rosa et al., 2009). Τα ψυχολογικά συμπτώματα σχετίζονται με δυσκολία συγκέντρωσης, κατάθλιψη, φοβίες, αϋπνία, άγχος και ευερεθιστότητα. Τέλος, τα μυοσκελετικά συμπτώματα προκαλούν πόνους στα χέρια, στον αυχένα, στους ώμους και στα πόδια (Einarsen et al., 2005). Οι Moran et al. (2009), βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ mobbing και εμφάνισης προβλημάτων υγείας, όπως είναι η αϋπνία, η κατάθλιψη, τα σωματικά συμπτώματα, τα ψυχολογικά προβλήματα (Yildirim & Yildirim, 2007) και η ανησυχία (Figueiredo-Ferraz et al., 2015).

Ο Leymann μετά την διεξαγωγή Εθνικής Σουηδικής έρευνας, οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι οι γνωστικές επιπτώσεις όπως είναι τα προβλήματα μνήμης, η ευερεθιστότητα, η έλλειψη συγκέντρωσης και η επιθετικότητα, καθώς και τα ψυχοσωματικά συμπτώματα, όπως για παράδειγμα η ναυτία, ήταν αυτά τα οποία διέφεραν περισσότερο σε αυτούς που είχαν δεχτεί bullying και σε αυτούς που δεν είχαν. Κάποιες μελέτες που εξέτασαν την σχέση συχνότητας και διάρκειας των αρνητικών συμπεριφορών και πράξεων, βρήκαν ότι η διάρκεια του εκφοβισμού σχετίζεται με μυοσκελετικά, ψυχοσωματικά και ψυχολογικά προβλήματα (Vartia, 2001).

Αντιπροσωπευτική έρευνα που έγινε στην Φινλανδία ανάμεσα σε 7.400 εργαζόμενες γυναίκες και 8.130 εργαζόμενους άντρες, έδειξε ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες που βίωσαν σοβαρού βαθμού συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον, διέτρεχαν μεγαλύτερο κίνδυνο παρουσίας ψυχιατρικών παθήσεων και νοσηλείας τέσσερα έως έξι χρόνια μετά την λήξη των περιστατικών (Einarsen, Gemzøe Mikkelsen, 2003). Σε έρευνα που έκαναν η Gül και οι συνεργάτες της, το ένα πέμπτο των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η παρενόχληση δεν επηρέασε την εργασία τους, ενώ τα τρία τέταρτα ανέφεραν ότι το bullying επηρέασε αρνητικά την εργασιακή τους απόδοση (Gül, 2012). Μεγάλη έρευνα που έγινε για την παρενόχληση στην Γερμανία, έδειξε ότι το 98,7% των θυμάτων υπέστησαν συνέπειες και στην υγεία και στην εργασία τους, το 43,9% αρρώστησαν και το 68,1% εγκατέλειψαν την εργασία τους (συμπεριλαμβάνεται και το ποσοστό 14,8% των εργαζομένων που απολύθηκαν). Σύμφωνα με το WBI, το 77% των θυμάτων άλλαξε εργασία (Sloan et al., 2010).

Ο Brodsky (1976), μετά από συνεντεύξεις και κλινικές παρατηρήσεις θυμάτων παρενόχλησης στην Αμερική, καθόρισε τρεις ομάδες αντιδράσεων. Κάποια θύματα παρουσίασαν διάσπαρτους πόνους, αδυναμία και χρόνια κόπωση. Άλλα εμφάνισαν αϋπνία, κατάθλιψη και έλλειψη αυτοεκτίμησης και η τελευταία ομάδα αντιδράσεων περιελάμβανε αίσθημα θυματοποίησης, απώλεια μνήμης, κοινωνική απομόνωση, εχθρότητα και υπερευαισθησία (Einarsen & Gemzøe-Mikkelsen, 2003).

Έρευνα που έκαναν οι Gül et al. (2012) ανάμεσα σε εργαζόμενους που είχαν υποστεί παρενόχληση, παρατήρησαν ότι τα θύματα είχαν χάσει κάθε κίνητρο, αισθάνονταν ανάξιοι και βίωναν μεγάλο άγχος. Το 54,2% ανέφεραν ότι είχαν έλλειψη κινήτρων και αισθάνονταν ανάξιοι, ενώ το 58,4% ένιωθαν ένταση και νευρικότητα. Οι άντρες σε ποσοστό 53,8% ανέφεραν υψηλή αρτηριακή πίεση και οι γυναίκες (70,1%) πονοκεφάλους. Σε ποσοστό 9,8% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι ζήτησαν την βοήθεια ειδικού μετά την παρενόχληση, το 18,7% δήλωσε ότι δεν τους βοήθησε κανείς και το 71,5% ανέφερε ότι ζήτησε βοήθεια από φίλους και συγγενείς (Gül, 2012).



Σύμφωνα με τους Leymann (1992) και Kile (1990), μελέτες που έγιναν με την μέθοδο των συνεντεύξεων, έδειξαν ότι τα θύματα αποδίδουν τα προβλήματα υγείας που τους ταλαιπωρούν στην παρενόχληση. Αναφέρουν επιπλέον, ότι εξαιτίας της θυματοποίησης τους παρουσίασαν σοβαρά προβλήματα υγείας, τα οποία δεν είχαν πριν το bullying. Βασιζόμενοι στις αναφορές των θυμάτων, γεννάται το ερώτημα, αν αυτά τα θύματα πριν την στοχοποίηση τους είχαν ευαισθητοποιηθεί εξαιτίας άλλων σοβαρών γεγονότων που συνέβησαν στην ζωή τους. Με βάση τους Mikkelsen & Einarsen (2002a), έρευνα ανάμεσα σε 118 θύματα bullying στην Δανία, έδειξε ότι πολλά από τα θύματα βίωσαν σοβαρά γεγονότα, όπως διαζύγιο, πένθος και ατυχήματα. Το 80,5% των θυμάτων δήλωσε ότι τίποτα δεν τους επηρέασε τόσο σοβαρά όσο η παρενόχληση. Τα θύματα που ήταν πιο επηρεασμένα, ανέφεραν ότι εκτός από το bullying επηρεάστηκαν και από άλλο γεγονός. Φτάνουμε λοιπόν στο συμπέρασμα να πούμε ότι η έκθεση σε ένα ή περισσότερα αρνητικά γεγονότα (επιπλέον του εκφοβισμού), μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη σοβαρών προβλημάτων υγείας (Einarsen & Gemzøe-Mikkelsen, 2003). Οι Einarsen et al. (1996) και Quine (1999), τονίζουν ότι η σχέση μεταξύ του εκφοβισμού και της υγείας μπορεί να μειωθεί από την προσωπικότητα του θύματος και την υποστήριξη από το εργασιακό περιβάλλον (Vartia-Väänänen, 2002).

Σύμφωνα με την Gül (2012), αν ο εργαζόμενος βρει την δύναμη και παραιτηθεί από την δουλειά του, μειώνεται η ζημιά που έχει προκαλέσει η παρενόχληση. Αν όμως δεν μπορέσει να το κάνει, παρουσιάζει δυσκολία συγκέντρωσης στην εργασία του και υποφέρει σωματικά και ψυχικά. Τονίζει επίσης, ότι όσο συνεχίζεται το bullying εμφανίζονται παρανοϊκές συμπεριφορές, το θύμα υποψιάζεται τους πάντες και τα πάντα, η αυτοπεποίθησή του εξαφανίζεται, απομονώνεται, αισθάνεται οργή και ντροπή. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν τέτοιου είδους πιέσεις, χρειάζονται οπωσδήποτε ιατρική βοήθεια, διαφορετικά δεν έχουν την δύναμη να επιστρέψουν στην εργασία τους ή μπορεί να διαπράξουν το απονενομένο διάβημα (Gül, 2012, Picakciefe et al., 2015). Σύμφωνα με τους Björkqvist (2000), Einarsen (2000), Fox & Stallworth (2003) και Cowie et al. (2002), οι εργαζόμενοι που χάνουν την εργασία τους, παρουσιάζουν ψυχοσωματικά προβλήματα και έρχονται αντιμέτωποι με οικονομικές δυσκολίες (Yildirim & Yildirim, 2007, Di Rosa et al., 2009).

Σε μελέτη που έκαναν οι Hoel et al. (2001) για το bullying στην Αγγλία, παρατήρησαν ότι δημογραφικοί παράγοντες, όπως είναι το φύλο του θύματος, μπορεί να επηρεάσει την εμπειρία της παρενόχλησης αλλά και το αποτέλεσμα. Στην μελέτη των Zapf et al. (1996) σε μια ομάδα θυμάτων, οι γυναίκες ανέφεραν υψηλότερα ποσοστά άγχους και ψυχοσωματικών παθήσεων σε σύγκριση με τους άντρες (Hoel et al., 2004). Οι Björkqvist et al. (1994a), βρήκαν ότι οι γυναίκες θύματα ένοιωθαν επιθετικότητα συχνότερα από τους άντρες. Η διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών ίσως να εξηγείται από το γεγονός, ότι οι γυναίκες από την φύση τους έχουν την τάση να αναφέρουν περισσότερα ψυχολογικά προβλήματα σε σχέση με τους άντρες. Σε έρευνα που έκαναν οι Vartia & Hytti (2002) σε σωφρονιστικά ιδρύματα της Φινλανδίας, δεν βρήκαν καμία συσχέτιση μεταξύ γενετήσιου φύλου και στρες ανάμεσα στα θύματα παρενόχλησης. Οι Einarsen & Raknes (1997), παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι που έπασαν θύματα bullying από ανώτερους, υπέφεραν περισσότερο από τους εργαζόμενους που έπασαν θύματα από τους συναδέλφους τους (Vartia-Väänänen, 2002).

Παρακάτω ακολουθεί η αφήγηση ενός θύματος για τα ψυχοσωματικά και ψυχολογικά προβλήματα υγείας που παρουσίασε όταν της ζητήθηκε να συμπληρώσει ένα



ερωτηματολόγιο έρευνας: «Το ερωτηματολόγιο που μου ζητήσατε να συμπληρώσω δεν μπορεί να δείξει πόσο σοβαρά επηρεάστηκε η υγεία μου. Πως από ένα φυσιολογικό και υγιές άτομο που ήμουν, μετατράπηκα σε ασθενή και χρειάστηκα να νοσηλευτώ έξι φορές. Η ανοχή μου για το στρες είχε αλλάξει ολοσχερώς. Το παραμικρό άγχος, όπως για παράδειγμα να ξεχάσω που έχω βάλει τα κλειδιά μου, μου προκαλούσε πόνους στις αρθρώσεις. Η ποιότητα ζωής μου είχε μειωθεί δραματικά» (Einarsen, Gemzøe Mikkelsen, 2003).

### 8.3 Οι επιπτώσεις του bullying στην οικογένεια του θύματος

Μια οικογένεια με το ένα μέλος της να έχει πέσει θύμα παρενόχλησης, μπορεί να συγκριθεί με μια οικογένεια που έχει ένα αλκοολικό πατέρα ή εξαρτημένο από άλλες ουσίες. Ο θυμός και η ντροπή που έχει το θύμα λόγω της κατάστασης μεταφέρεται στο σπίτι και στην οικογένεια, τα μέλη της οποίας επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό (Duffy & Sperry, 2007, [http<sup>51</sup>](#)). Η συνεχής ενασχόληση του θύματος με την κατάσταση που βιώνει μπορεί να οδηγήσει σε δύο τινά, το ένα είναι να μιλά συνεχώς για την παρενόχληση και το άλλο είναι να μην επικοινωνεί πλέον με κανένα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρατηρούνται ευερεθιστότητα, αλλαγή συναισθημάτων και αρνητικότητα, έλλειψη επικοινωνίας, οικειότητας, αγάπης και διαχείρισης των θεμάτων του σπιτιού ακόμα και στις καλύτερες σχέσεις (Duffy & Sperry, 2007). Το 18,4% των θυμάτων, ανέφερε ότι η παρενόχληση προκάλεσε πολλά προβλήματα στην προσωπική τους ζωή (Efe & Ayaz, 2010). Όταν ο θυμός δεν μπορεί να ξεσπάσει προς την πηγή της αιτίας, προς τον θύτη δηλαδή και κυρίως όταν θύτης είναι ο εργοδότης, η αντιπαράθεση μαζί του είναι δύσκολη υπόθεση, λόγω του φόβου των αντιποίνων. Έτσι η μόνη διέξοδος είναι εκτός εργασίας. Ο εργαζόμενος μπορεί να εξωτερικεύσει το θυμό του στον γυρισμό για το σπίτι, είτε προς άλλους οδηγούς, ή προς το προσωπικό των εστιατορίων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι όμως που υπέστησαν παρενόχληση, εκδηλώνουν τα νεύρα τους στην οικογένεια τους ([http<sup>51</sup>](#)). Σύμφωνα με έρευνα, το 52% των θυμάτων συμπεριφερόταν βίαια σε τρίτους (Yildirim et al., 2007).

Το bullying αλλάζει την προσωπικότητα του θύματος, κάτι το οποίο γίνεται αντιληπτό από την οικογένειά του. Το άγχος είναι μεγαλύτερο αν ο εργαζόμενος αναγκαστεί να αποχωρήσει από την εργασία του. Η απώλεια του μισθού κυρίως αν είναι το μοναδικό εισόδημα της οικογένειας, θα φέρει στην επιφάνεια συναισθήματα ντροπής και ηθική μείωση της αξιοπρέπειας του (Duffy & Sperry, 2007). Οι εργαζόμενοι που έχουν πέσει θύματα παρενόχλησης, αισθάνονται εξαιρετικά ντροπιασμένοι και το μόνο που κάνουν είναι να περιμένουν καρτερικά να εξαφανιστεί το πρόβλημα ως δια μαγείας. Έτσι, καθυστερούν να εκμυστηρευτούν στις οικογένειες τους τι τους συμβαίνει ([http<sup>51</sup>](#)). Αν τελικά το θύμα βρει το θάρρος και αποκαλύψει το μυστικό του οι σύζυγοι ή οι σύντροφοι μπορεί να αντιδράσουν διαφορετικά. Στην πρώτη περίπτωση ο/η σύζυγος ή ο/η σύντροφος μπορεί να ρίξουν όλο το βάρος της ευθύνης στο θύμα και την θέληση του να αντιμετωπίσει τον θύτη του σκεπτόμενοι ότι μια τέτοια αντίδραση θα θέσει σε κίνδυνο την εργασία του. Στην δεύτερη περίπτωση, ο/η σύζυγος ή ο/η σύντροφος δείχνουν ένα υποστηρικτικό πρόσωπο και καλή θέληση για την αντιμετώπιση του προβλήματος ([http<sup>52</sup>](#)).

Η οργή που αισθάνονται τα θύματα παρενόχλησης συχνά ξεσπά στους/στις συζύγους και στους/στις συντρόφους. Οι άντρες σύντροφοι, μπορεί να πέσουν θύματα συναισθηματικής και σωματικής κακοποίησης, ενώ οι γυναίκες σύντροφοι είναι

εξαιρετικά ευάλωτες στην ενδοοικογενειακή βία, είτε συναισθηματική είτε σωματική ([http<sup>51</sup>](#)).

Το bullying έχει την δύναμη να δημιουργήσει τεράστια προβλήματα στις σχέσεις του ζευγαριού. Βέβαια, οι σύζυγοι ή οι σύντροφοι δεν είναι σε θέση να επέμβουν στην εργασία του θύματος και να δώσουν λύση στο πρόβλημα της παρενόχλησης και απλά βλέπουν μέρα με την ημέρα το ταίρι τους να καταρρέει συναισθηματικά χωρίς να μπορούν να δώσουν χείρα βοηθείας. Έρευνα που έκανε το WBI (Workplace Bullying Institute), έδειξε ότι οι γυναίκες σύντροφοι έμεναν στην σχέση ή στον γάμο για περισσότερο χρόνο σε σύγκριση με τους άντρες. Η παρενόχληση όμως μπορεί να λειτουργήσει και ανάποδα, δηλαδή να ενώσει περισσότερο το ζευγάρι, να έρθει πιο κοντά και έτσι να αντιμετωπίσουν από κοινού την κρίση που προκάλεσε ο εκφοβισμός ([http<sup>51</sup>](#)).

Αν η παρενόχληση δεν σταματήσει, ακόμα και ο πιο πιστός σύντροφος θα καταφύγει στον χωρισμό ή στο διαζύγιο ([http<sup>51</sup>](#), Duffy & Sperry, 2007). Οι περισσότεροι σύντροφοι ή σύζυγοι, προσπαθούν να είναι θετικοί και να μεταδώσουν αυτή την αισιοδοξία και στους συντρόφους-θύματα. Στην Αυστραλία, πάνω από τα δύο τρίτα των θυμάτων δήλωσαν ότι η παρενόχληση είχε αρνητικό αντίκτυπο στο γάμο ή στη σχέση τους ([http<sup>53</sup>](#)).

#### 8.4 Οι επιπτώσεις της παρενόχλησης στα παιδιά

Τα ενήλικα παιδιά που σπουδάζουν ή εργάζονται, επηρεάζονται όσο και ο σύντροφος του θύματος και είναι σε θέση να βοηθήσουν τον γονιό-θύμα. Η μόνη πιθανότητα ένα παιδί να βλάψει τον γονιό του, είναι η δυσπιστία η οποία καταρρακώνει συναισθηματικά το θύμα ([http<sup>51</sup>](#)).

Τα μικρά παιδιά όμως δεν είναι σε θέση να καταλάβουν την κακή συμπεριφορά και τις συναισθηματικές αλλαγές του πατέρα ή της μητέρας τους και κανείς δεν περιμένει να το κάνουν, από την στιγμή που και οι ίδιοι οι σύντροφοι ή σύζυγοι μπορεί να μην κατανοούν. Η συναισθηματική απομόνωση του θύματος από το παιδί του, εμποδίζει την δημιουργία στενής σχέσης, που είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη του παιδιού. Ο γονιός-θύμα, που θα στερήσει από το παιδί του ποιοτικό χρόνο, θα εισπράξει θυμό και δυσαρέσκεια με αποτέλεσμα γέννηση ενοχών από τους ίδιους. Αν ο γονέας-θύμα δεν σταματήσει να δίνει συναισθηματική κάλυψη στα παιδιά του, ο άλλος γονέας πρέπει να προσέξει ώστε η στήριξη που δίνει στον σύντρόφό του να μην τον αποσπάσει από την στήριξη που πρέπει να δίνει και στα παιδιά τους. Έρευνες δείχνουν ότι η γονική συναισθηματική στέρηση μπορεί να προκαλέσει στο παιδί νευρολογικά ελλείμματα και δυσκολία στην ικανότητα του να εκφράσει ή να βιώσει συμπόνια και συμπάθεια για τους άλλους. Η συναισθηματική ανισορροπία που υπάρχει στο σπίτι λόγω του bullying θα απορροφηθεί από τα μικρά παιδιά, με αποτέλεσμα να αναπτύξουν νευρωτισμό (συνεχές στρες, φοβίες, ανασφάλεια, ευερεθιστότητα, και έλλειψη ψυχραιμίας), με επακόλουθο να γίνονται πιο ευάλωτα σε παρενόχληση στο σχολείο και μεταγενέστερα στην εργασία και στις σχέσεις τους ([http<sup>51</sup>](#)).

## 8.5 Επιπτώσεις του bullying στην εργασιακή ικανοποίηση

Το bullying στο εργασιακό περιβάλλον, θεωρείται σημαντικός στρεσογόνος παράγοντας και έχει όπως και το άγχος, αρνητική επίπτωση στην ικανοποίηση από την εργασία (Efe & Ayaz, 2010). Σύμφωνα με τους McCloskey & McCain (1987), η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός ευχαρίστησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την δουλειά τους. Η έρευνα των Bowling & Beehr (2006), επιβεβαιώνει την υπόθεση ότι το bullying δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Carroll & Lauzier, 2014) και αυτοί που δεν την λαμβάνουν, έχουν περισσότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν την δουλειά τους (Doğan & Doğan, 2009). Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με θετικά και αρνητικά συναισθήματα που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από αυτή και συνδέεται με την θέση εργασίας, το μισθό, την εξέλιξη, τις διαπροσωπικές σχέσεις, το περιβάλλον εργασίας, την ηγεσία και τις λοιπές παροχές (Νικολάου, 2014). Από την άλλη πλευρά, αυτοί που λαμβάνουν ευχαρίστηση είναι περισσότερο δεσμευμένοι προς την επιχείρηση, η απόδοσή τους αυξάνεται, ενώ το ποσοστό αποχωρήσεων σημειώνει πτώση (Doğan & Doğan, 2009). Με βάση τους Cooper & Marshall (1976), έρευνες πάνω στο εργασιακό στρες, έδειξαν ότι η κακή σχέση με συναδέλφους και προϊσταμένους σχετίζεται με χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης και ευημερίας (Vartia-Väänänen, 2002). Σύμφωνα με τους Lapierre, Spector & Leck (2005), οι εργαζόμενοι που είναι αποδεδειγμένα θύματα παρενόχλησης και αυτοί που έρχονται αντιμέτωποι με την επιθετικότητα των ανωτέρων τους, αναφέρουν υψηλά ποσοστά δυσaréσκειας (Bano & Malik, 2013) με αρνητικά επακόλουθα για την επιχείρηση, όπως χαμηλότερα ποσοστά απόδοσης και κινήτρων εξαιτίας των αναρρωτικών αδειών (Doğan & Doğan, 2009).

Σε έρευνα που έγινε ανάμεσα σε Νορβηγούς εργάτες και ανώτερους υπαλλήλους στον κλάδο της ναυσιπλοΐας, βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ παρενόχλησης και ικανοποίησης από την εργασία (Vartia-Väänänen, 2002). Σύμφωνα με την έρευνα που έκαναν οι Namie & Namie (2003), τα θύματα ξοδεύουν μεταξύ 10%-52% του χρόνου τους για να βρουν τρόπους αντιμετώπισης της παρενόχλησης. Επίσης, παίρνουν πολλές αναρρωτικές άδειες, ψάχνουν απεγνωσμένα υποστήριξη από τρίτους, σκέπτονται συνεχώς αυτό που συμβαίνει, είναι σε μόνιμη βάση αγχωμένοι και απρόθυμοι να εργαστούν (Fisher-Blando, 2008).

## 8.6 Σύνδρομο διαταραχής μετατραυματικού στρες (Post-Traumatic Stress Disorder)

Το σύνδρομο μετατραυματικού στρες (PTSD), χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις μακροπρόθεσμες τραυματικές εμπειρίες που επηρεάζουν θύματα βίας, αιχμάλωτους πολέμου, θύματα ένοπλων συγκρούσεων, θύματα βιασμών, επιζώντες σοβαρών καταστροφών (σεισμοί, ναυάγια, αεροπορικά δυστυχήματα), ατυχημάτων και πολλών άλλων σοβαρών γεγονότων (Einarsen et al., 2005, Tehrani, 2004). Το Post-Traumatic Stress Disorder φαίνεται να επηρεάζει την επαγγελματική και κοινωνική ζωή του θύματος (Yehuda, 2002).

Το PTSD στην γενικότερη μορφή του, παρατηρείται περισσότερο σε καταστάσεις που υφίσταται διαπροσωπική βία και λιγότερο σε γεγονότα, όπως φυσικές καταστροφές και αυτοκινητιστικά δυστυχήματα. Συμπτώματα μετατραυματικού στρες παρατηρήθηκαν στο 2% των ατόμων που πληροφορήθηκαν για ένα τραυματικό γεγονός, στο 7,5% των ατόμων που ενεπλάκησαν σε ατυχήματα και στο 55% των ατόμων που υπέστησαν

βιασμό. Το 14% των ατόμων που πληροφορήθηκαν τον ξαφνικό θάνατο αγαπημένου προσώπου (θεωρείται το πιο συχνό οδυνηρό περιστατικό), παρουσίασαν συμπτώματα μετατραυματικού στρες, που επηρεάζει το 27% των γυναικών και το 39% των αντρών (Yehuda, 2002).

Το PTSD παρουσιάζεται όταν για τουλάχιστον ένα μήνα (Gemzoe Mikkelsen & Einarsen, 2002), το θύμα ξαναβιώνει το περιστατικό-τραύμα (Tehrani, 2004, Einarsen, et al., 2005), μέσα από επίμονες αναμνήσεις ή εφιάλτες (Einarsen & Mikkelsen, 2003), αισθάνεται ότι βιώνει το επεισόδιο εκείνη την στιγμή και παρουσιάζει δυσκολία στην αναπνοή, εφίδρωση, αίσθημα παλμών και κρίσεις πανικού (Yehuda, 2002). Επίσης, όταν εξάπτεται (ερεθίζεται), υπερενεργοποιείται από μια κατάσταση (Tehrani, 2004, Einarsen, et al., 2005), στην οποία μπορεί να αντιδράσει σωματικά ή και ψυχολογικά, εκδηλώνοντας δυσκολία συγκέντρωσης και διαταραχές ύπνου (Einarsen & Mikkelsen, 2003). Και τέλος, όταν αποφεύγει μια κατάσταση (Tehrani, 2004, Einarsen et al., 2005), υιοθετώντας μια απαθή συμπεριφορά, όπως να μην λαμβάνει ευχαρίστηση από δραστηριότητες που άλλοτε αγαπούσε, παρουσιάζει δυσκολία ενθύμησης των πραγματικών γεγονότων, αποφεύγει συναισθήματα και σκέψεις που σχετίζονται με το τραύμα και έχει την αίσθηση ότι το μέλλον του είναι αβέβαιο (Einarsen & Mikkelsen, 2003, Einarsen et al., 2005). Ακόμα, ο ασθενής αποφεύγει μέρη και ανθρώπους που του θυμίζουν το περιστατικό, δεν μιλάει για το γεγονός και νοιώθει απομονωμένος και αποξενωμένος από τους γύρω του ακόμα και μετά την λήξη του περιστατικού. Οι παραπάνω τρεις τύποι συμπτωμάτων θα πρέπει να επιδράσουν και οι τρεις μαζί και όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για χρονικό διάστημα τουλάχιστον ενός μηνός για να διαγνωσθεί ότι ο ασθενής πάσχει από μετατραυματικό στρες (Yehuda, 2002).

Όσον αφορά την ηθική παρενόχληση στην εργασία, ο Leymann σε αναφορά του από το 1992, υποστηρίζει ότι το PTSD διεγνώσθη στο 95% (n=350) των θυμάτων. Οι Vitanza et al. (1995), χρησιμοποιώντας ψυχομετρικές μεθόδους, βρήκαν ότι το 73% των ψυχολογικά κακοποιημένων γυναικών έπασχαν από μετατραυματικό στρες (Matthiesen & Einarsen, 2004). Αν και οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερα ποσοστά επιπολασμού PTSD, δεν είναι ξεκάθαρο αν αυτό οφείλεται στον διαφορετικό τρόπο που βιώνουν άντρες και γυναίκες παρόμοια περιστατικά ή αν οφείλεται στην μεγαλύτερη ευπάθεια των γυναικών στο μετατραυματικό στρες (Yehuda, 2002).

Σύμφωνα με το Diagnostic & Statistical Manual of Mental Disorders, που δημοσιεύεται από την APA (American Psychiatric Association), το σύνδρομο του μετατραυματικού στρες αποτελείται από τρεις υποκατηγορίες: την οξεία φάση, τα συμπτώματα της οποίας διαρκούν περίπου τρεις μήνες, την χρόνια φάση που διαρκεί παραπάνω από τρεις μήνες και την μεταγενέστερη, που παρουσιάζεται έξι μήνες μετά το περιστατικό (Yehuda, 2002). Η Αμερικανική Ψυχιατρική Εταιρεία (APA), δεν συμπεριλαμβάνει στις αιτίες του PTSD την παρενόχληση, την ανίατη νόσο ή την ενδοοικογενειακή βία, αλλά ερευνητές όπως ο Leymann και άλλοι διαφωνούν (Tehrani, 2004). Έρευνα που έκαναν οι Leymann & Gustafsson (1996), σε 64 θύματα bullying και τα οποία συμμετείχαν σε πρόγραμμα αποκατάστασης, έδειξε ότι το 65% υπέφεραν από PTSD. Έρευνα που έγινε στην Νορβηγία σε 102 θύματα bullying, έδειξε ότι το 75% του δείγματος, παρουσίασαν ξεκάθαρα τα συμπτώματα της διαταραχής (Einarsen et al., 2005, Einarsen & Mikkelsen, 2003). Οι Einarsen et al. (1999), επισημαίνουν ότι τα συμπτώματα συνεχίζουν να εμφανίζονται ακόμα και μετά την αποχώρηση (μπορεί και πέντε χρόνια) του εργαζόμενου από τον χώρο που παρενοχλήθηκε (Einarsen et al., 2005).

Σύμφωνα με τους Leymann & Gustaffson (1996), οι ψυχολόγοι και γενικότερα οι γιατροί που έχουν κουράρει θύματα bullying, παρατήρησαν ότι τα προβλήματα υγείας των θυμάτων παρενόχλησης μοιάζουν σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό με αυτά που παρουσιάζουν τα θύματα πολέμου ή βίας (Einarsen et al., 2005, Nielsen, 2013). Έως σήμερα έχουν γίνει ελάχιστες μελέτες όπως αυτή των Leymann & Gustaffson (1996), για την αξιολόγηση των συμπτωμάτων του μετατραυματικού στρες σε καθορισμένο δείγμα, ασχέτως αν ζήτησαν βοήθεια ειδικού ή όχι (Matthiesen & Einarsen, 2004). Σύμφωνα με τους Resnick et al. (1993), το 12% του πληθυσμού θα υποφέρει από PTSD κατά την διάρκεια της ζωής του και το 5% του πληθυσμού ανά πάσα στιγμή στην ζωή του (Tehrani, 2004).

Οι Mikkelsen & Einarsen (2002), γράφουν ότι σε έρευνα που πήραν μέρος 118 νυν ή πρώην θύματα παρενόχλησης, το 62% παρουσίασαν από μέτρια έως σοβαρού βαθμού συμπτώματα μετατραυματικού στρες (Einarsen et al., 2005, Einarsen & Mikkelsen, 2003), τα οποία συνέχισαν να παρουσιάζονται αρκετά χρόνια μετά την λήξη των περιστατικών παρενόχλησης. Παρόλα αυτά, λίγα θύματα παρενόχλησης έχουν διαγνωστεί ότι πάσχουν από μετατραυματικό στρες με την τυπική έννοια του όρου και αυτό γιατί το σύνδρομο απαιτεί την απειλή της σωματικής ακεραιότητας του θύματος (Einarsen et al., 2005).

Σύμφωνα με την επίσημη διάγνωση του μετατραυματικού στρες, για να θεωρηθεί ότι ένα άτομο πάσχει, πρέπει να έχει έρθει αντιμέτωπος ή να έχει παρακολουθήσει ή να έχει βιώσει περιστατικά τα οποία περιλαμβάνουν θάνατο ή απειλή θανάτου ή σοβαρό τραυματισμό της σωματικής του ακεραιότητας ή των άλλων ανθρώπων (Tehrani, 2004, Gemzoe Mikkelsen & Stale Einarsen, 2002). Επίσης να αισθανθεί κατά την διάρκεια της παρενόχλησης τρομοκρατημένος, ανήμπορος και φοβισμένος (Einarsen & Mikkelsen, 2003).

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, το bullying, δεν πληροί-ανταποκρίνεται στα παραπάνω κριτήρια (Tehrani, 2004). Όπως γράφουν οι Leymann & Gustaffson (1996), αρκετά θύματα παρενόχλησης παρουσίασαν συμπτώματα μετατραυματικού στρες, που παρομοιάζουν με αυτά των θυμάτων βιασμού. Οι Malt et al. (1993), παρατήρησαν ότι τα συμπτώματα που παρουσιάζουν τα θύματα bullying, είναι εντονότερα και σοβαρότερα από αυτά που βίωσαν μηχανοδηγοί που είχαν παρασύρει ανθρώπους-επιβάτες (Tehrani, 2004, Matthiesen & Einarsen, 2004). Σε έρευνα που έγινε ανάμεσα σε γυναίκες που εργάζονταν στον στρατό από τους Fontana & Rosenheck (1998), παρατηρήθηκε ότι η ηθική παρενόχληση και η σεξουαλική παρενόχληση, είχαν τέσσερις φορές μεγαλύτερη επίδραση στην εμφάνιση μετατραυματικού στρες σε σχέση με άλλα είδη στρες, όπως αυτά του καθήκοντος. Μελέτη που έκαναν οι Leymann & Gustaffson (1996), σε άτομα που παρακολουθούσαν πρόγραμμα αποκατάστασης για θύματα bullying, έδειξε ότι τους προβληματίζαν σκέψεις και αντιδράσεις αποφυγής (Matthiesen & Einarsen, 2004).

Σύμφωνα με τους Davidson & Foa (1993), τα βασικά στοιχεία (κίνδυνοι) για την παρουσίαση μετατραυματικού στρες, είναι η σοβαρότητα του περιστατικού, οι απειλές για την ζωή και η απώλεια σημαντικών αντικειμένων. Η γνώμη των Dahl et al. (1994), είναι αντίθετη με την παραπάνω άποψη και υποστηρίζουν ότι το PTSD εμφανίζεται όταν ένα γεγονός είναι τρομακτικό και απειλητικό πάνω από ένα ορισμένο όριο (Matthiesen & Einarsen, 2004).

Ο κίνδυνος για μετατραυματικό στρες στους εργασιακούς χώρους αυξάνεται όσο παρατείνεται η διάρκεια της παρενόχλησης και ειδικά όταν η πολιτική ηγεσίας του εργοδότη είναι ανύπαρκτη ή όταν δεν υπάρχουν κοινωνικές επαφές. Οι Dahl et al. (1994), υποστηρίζουν ότι τα τραυματικά επεισόδια που συνδέονται με επιθέσεις, παρενόχληση ή αδικία, αποτελούν μεγαλύτερο κίνδυνο απ' ό,τι τα ατυχήματα ή οι καταστροφές. Έρευνα για το PTSD ανάμεσα σε γυναίκες που κακοποιούνταν από τους συζύγους τους ακόμα και σε ελαφριά μορφή, έδειξε ότι εμφάνισαν τα τυπικά συμπτώματα της νόσου. Οι Scott & Stradling, υποστηρίζουν ότι το συνεχιζόμενο ψυχοκοινωνικό στρες μπορεί να καταλήξει στην πλήρη συμπτωματολογία του PTSD, ακόμα και αν δεν υπήρξε ένα μεγάλο και καθοριστικό τραυματικό γεγονός. Οι Scott & Stradling (1994), ισχυρίζονται ότι το ψυχοκοινωνικό στρες που έχει ισχύ και διάρκεια μπορεί να πυροδοτήσει την ανάπτυξη μετατραυματικού στρες (Matthiesen & Einarsen, 2004).

Οι Lakey et al. (1994), υποστηρίζουν ότι οι αρνητικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις σχετίζονται με την αύξηση της αρνητικής επίδρασης, με δυσλειτουργικές συμπεριφορές και χαμηλή αυτοεκτίμηση (Matthiesen & Einarsen, 2004). Σε έρευνα που έγινε στην Δανία, σχεδόν όλα τα θύματα δήλωσαν ότι η παρενόχληση κατέστρεψε την σωματική και ψυχική τους υγεία, την προσωπικότητά τους και την ποιότητα της ζωής τους. Επιπλέον, η πλειονότητα των θυμάτων ανέφερε ότι το bullying ήταν ότι χειρότερο είχε συμβεί στην ζωή τους. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη μας τα παραπάνω, αποδεικνύεται ότι για κάποιους εργαζόμενους η παρενόχληση θεωρείται τραυματικό γεγονός (Yehuda, 2002).

Η συγγραφέας θεωρεί ότι το μετατραυματικό στρες, μπορεί να αναπτυχθεί όταν συντρέχουν σοβαροί λόγοι, όπως είναι η απειλή της σωματικής ακεραιότητας του θύματος και σε αυστηρούς εργασιακούς χώρους που μπορεί να λάβει χώρα ένα τέτοιο γεγονός όπως είναι το στρατιωτικό, το πυροσβεστικό και το αστυνομικό σώμα και όχι σε ένα απλό εργασιακό περιβάλλον.

## 8.7 Τρόποι αντιμετώπισης του μετατραυματικού στρες

### 8.7.1 Συμβουλευτική

Τα άτομα που πάσχουν από μετατραυματικό στρες, έχουν ανάγκη υποστήριξης, ασφάλειας και εκπαίδευσης για να καταλάβουν την ασθένειά τους και τον τρόπο που θα την ξεπεράσουν. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουν ότι το PTSD δεν είναι ελάττωμα του χαρακτήρα τους, αλλά μια ψυχοβιολογική αντίδραση του οργανισμού τους στο παρατεταμένο άγχος. Οι πληγωμένοι άνθρωποι δυσκολεύονται να ζητήσουν την βοήθεια του ειδικού, είτε γιατί δεν γνωρίζουν ότι τα συμπτώματα που παρουσίασαν οφείλονται σε ένα τραυματικό γεγονός που έζησαν, είτε γιατί δεν θέλουν να χαρακτηριστούν ως συναισθηματικά διαταραγμένοι. Επιπλέον, δεν καταφεύγουν στις συμβουλές του ειδικού γιατί φοβούνται ότι θα υπάρχουν συνέπειες στην εργασία τους εξαιτίας της θεραπείας, όπως για παράδειγμα να απαγορευτεί σε έναν αστυνομικό η μεταφορά όπλου. Η θεραπεία για την ανακούφιση των συμπτωμάτων του μετατραυματικού στρες περιλαμβάνει group therapy, θεραπεία έκθεσης που βοηθά τους ασθενείς να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματα και τις αναμνήσεις τους, διαπροσωπικές θεραπείες για την καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων στην ζωή τους και γνωσιακή θεραπεία για την καλύτερη επεξεργασία των σκέψεων (Yehuda, 2002).



### 8.7.2 Φαρμακευτική αντιμετώπιση

Η φαρμακευτική θεραπεία, όπως είναι οι εκλεκτικοί αναστολείς επαναπρόσληψης σεροτονίνης, τρικυκλικά αντικαταθλιπτικά και αναστολείς της μονοαμινοξειδάσης μπορούν επίσης να βοηθήσουν τα άτομα που παλεύουν με το PTSD (Yehuda, 2002).

### 8.8 Οι Επιπτώσεις του bullying στους μάρτυρες

Το bullying, φαίνεται να επηρεάζει και τους συναδέλφους και όσους παρευρίσκονται στο περιστατικό (Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003, Garthus-Niegel et al., 2015), πολλοί από τους οποίους ανέφεραν ότι είδαν να εξελίσσεται η παρενόχληση μπροστά στα μάτια τους. Έρευνα που έκαναν οι Aytac et al. (2011), έδειξε ότι το 17% των συμμετεχόντων ήταν παρόντες κατά την διάρκεια της παρενόχλησης (Aytac et al., 2011). Όπως είδαμε και στην ενότητα «καταγγελία της παρενόχλησης», η πλειοψηφία των θυμάτων επιλέγει να συζητήσει το πρόβλημα με τους συναδέλφους του, οι οποίοι βλέποντας την ανάγκη των θυμάτων για υποστήριξη, δυσκολεύονται να παραμείνουν αμέτοχοι, που έχει ως επακόλουθο να επηρεάζονται και αυτοί με έμμεσο τρόπο (Hoel et al., 2003). Σύμφωνα με την Vartia (2001), οι μάρτυρες του bullying αναφέρουν υψηλότερα ποσοστά γενικευμένης αγχώδους διαταραχής (υπερβολική ανησυχία και άγχος για οτιδήποτε)<sup>18</sup> σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που δεν υπέστησαν αλλά ούτε ήταν μάρτυρες παρενόχλησης (Hoel et al., 2003, Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003, Hoel et al., 2004). Σε μια ιδανική κοινωνία ο καθένας θα μπορούσε να βοηθήσει ένα θύμα εκφοβισμού. Μέσα από την βιβλιογραφία όμως, αποδεικνύεται ότι σε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης λίγοι θα είναι αυτοί που θα απλώσουν χείρα βοήθειας (<http><sup>50</sup>). Σύμφωνα με τις Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts (2007), πολλές φορές οι μάρτυρες παρενόχλησης φοβούνται ότι θα είναι οι επόμενοι στόχοι με επακόλουθο να αισθάνονται και αυτοί ανικανοποίητοι από την εργασία τους, να έχουν άγχος και να παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά αποχώρησης (Georgakopoulos et al., 2011). Επίσης, βιώνουν τα ίδια τραυματικά συναισθήματα που βιώνουν και τα θύματα, νοιώθουν ότι η βοήθεια που θα δώσουν δεν θα είναι η πρόεπουσα, πως θα είναι τα μοναδικά άτομα που θα τρέξουν προς αρωγή, ότι θα προκαλέσουν αντίποινα από τον δράστη και πως θα χάσουν την εργασία τους (<http><sup>50</sup>, Khoo, 2010). Όπως τονίζουν οι Pearson & Porath (2005), σε κάποιες περιπτώσεις οι μάρτυρες επιλέγουν να μην εμπλακούν σε μια τέτοια κατάσταση, που οδηγεί όμως σε ενοχές και τύψεις. Άλλες φορές προσπαθούν να βοηθήσουν το θύμα να αντιμετωπίσει τον θύτη του. Το σίγουρο όμως είναι ότι οι μάρτυρες περνούν πολλές ώρες συζητώντας για το bullying, με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης (Georgakopoulos et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Einarsen et al. (1994), μελέτη που έγινε στην Νορβηγία μεταξύ 2.215 εργαζομένων που απασχολούνταν σε διάφορους τομείς, το 27% δήλωσε ότι η παρενόχληση επηρέασε αρνητικά την παραγωγικότητά τους και το 21% ότι μειώθηκε η ικανοποίηση από την εργασία τους εξαιτίας του bullying. Με βάση τους Hoel & Cooper (2000), σε μελέτη που έγινε στην Αγγλία, το 28% ανέφερε ότι η παρενόχληση επηρέασε σε αρνητικό βαθμό τα κίνητρά τους και το 32% ότι το bullying μείωσε την εργασιακή τους απόδοση (Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003). Σύμφωνα με την Rayner (1999),

<sup>18</sup>

Γενικευμένη

αγχώδης

διαταραχής

[http://www.psychoterapia.gr/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13:2009-05-01-10-44-03&catid=3:2009-05-01-10-35-09&Itemid=8](http://www.psychoterapia.gr/main/index.php?option=com_content&view=article&id=13:2009-05-01-10-44-03&catid=3:2009-05-01-10-35-09&Itemid=8) (<http><sup>49</sup>).



ένας στους πέντε σκεφτόταν σοβαρά να αποχωρήσει από την εργασία του εξαιτίας της παρουσίας τους (μάρτυρας) στην παρενόχληση (Hoel et al., 2003, Georgakopoulos et al., 2011). Επισημάνει επίσης, ότι υπάρχει ένα κλίμα φόβου στον εργασιακό χώρο, με αποτέλεσμα το 73% να δηλώνει ότι η εργοδοσία γνώριζε την κατάσταση, το 95% δεν το ανέφεραν από φόβο και το 84% ότι δεν είναι η πρώτη φορά που ο δράστης, παρενοχλεί εργαζόμενο. Το γεγονός ότι από τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων δεν προέκυψε κάποια διαφορά μεταξύ εργαζόμενου, που παρενοχλήθηκε και εργαζόμενου που δεν παρενοχλήθηκε, βρίσκει υποστηρικτές τους περισσότερους ερευνητές (Hoel et al., 2003).

Οι Hoel & Cooper (2000a), σε μελέτη που έκαναν στην Βρετανία, ομαδοποίησαν τους ερωτηθέντες σε τέσσερις κατηγορίες σύμφωνα με τον βαθμό που επηρεάστηκαν από την παρενόχληση. Πρώτη έρχεται η ομάδα που παρενοχλείται την παρούσα στιγμή, τα μέλη της οποίας είχαν τα υψηλότερα ποσοστά απουσίας λόγω ασθένειας και πρόθεσης παραίτησης από την εργασία, χαμηλά ποσοστά δέσμευσης, εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας και χειρότερη σωματική και ψυχική υγεία. Ακολουθεί η ομάδα που είχε παρενοχληθεί στο παρελθόν (δεύτερη πιο επηρεασμένη ομάδα), η ομάδα που ήταν μάρτυρες bullying και τέλος η ομάδα που δεν βίωσε ούτε ήταν παρούσα σε παρενόχληση. Τα παραπάνω αποτελέσματα στηρίζουν την άποψη ότι το bullying μπορεί να επηρεάσει και άλλα πρόσωπα εκτός του θύματος, όπως επίσης και την ίδια την επιχείρηση (Hoel et al., 2003).

Μελέτη που έκανε η Rayner (1999), έδειξε ότι πάνω από το ένα τρίτο των μαρτύρων δήλωσε ότι ήθελαν να βοηθήσουν τον στόχο αλλά δίσταζαν. Διαπίστωσε επίσης, ότι οι στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων (υποστήριξη από συναδέλφους, αντιμετώπιση του θύτη, αναφορά στο τμήμα προσωπικού ή στον εργοδότη), που θα έκαναν χρήση οι εργαζόμενοι που δεν στοχοποιήθηκαν για να σταματήσουν την παρενόχληση σε περίπτωση που έπεφταν θύματα, δεν είχαν αποτέλεσμα όταν χρησιμοποιήθηκαν από τα πραγματικά θύματα. Στο 57% των περιπτώσεων η αναφορά του δράστη στον προϊστάμενο του δεν είχε κανένα αποτέλεσμα, 41% αντιμετώπισαν τον δράστη με αποτέλεσμα να χαρακτηριστούν οι ίδιοι ταραχοποιοί και το 25% μετά την καταγγελία του δράστη, απειλήθηκαν με απόλυση (Einarsen & Gemzøe Mikkelsen, 2003). Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι που δεν έχουν παρενοχληθεί, ισχυρίζονται ότι θα βοηθούσαν τον συνάδελφο που δέχεται bullying. Από την άλλη πλευρά το να είναι ένας εργαζόμενος μάρτυρας παρενόχλησης, μπορεί να προκαλέσει μη αναμενόμενες αντιδράσεις. Τα θύματα τα οποία αισθάνονται πόνο, άγχος και θλίψη μπορεί να παρουσιάσουν συμπεριφορά που δεν είναι αποδεκτή στο εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα οι συνάδελφοι να προσφέρουν λιγότερη υποστήριξη και βοήθεια προς το θύμα (Hoel et al., 2003).

## 8.9 Οι επιπτώσεις του bullying στην επιχείρηση

Η πλειοψηφία των ερευνών για το bullying έχουν επικεντρωθεί στις επιπτώσεις που δύναται να έχει ο εκφοβισμός στα θύματα. Σύμφωνα με τους Hoel, Einarsen & Cooper (2003), δεν έχει δοθεί η δέουσα προσοχή στις επιπτώσεις που μπορεί να έχει το φαινόμενο στις επιχειρήσεις και γενικότερα στην κοινωνία (Einarsen et al., 2005). Ο Leymann (1990), ισχυρίζεται ότι μια υπόθεση bullying μπορεί να κοστίσει στην επιχείρηση από 30.000 – 100.000 δολάρια τον χρόνο (Hoel et al., 2003). Σύμφωνα με ερευνητές (όπως Asenakutlu & Safran, 2006) και βάση υπολογισμών, το mobbing

κόστισε στην Αγγλία 260.000 λίρες, στην Αμερική 180 εκ. δολάρια και στην Γερμανία 100 εκ. ευρώ (Ozturk et al., 2008). Από την στιγμή που το bullying λαμβάνει χώρα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, είναι φυσικό και επόμενο να επηρεαστούν οι λειτουργίες της επιχείρησης. Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ bullying και επιχειρησιακών επιπτώσεων, όπως για παράδειγμα μειωμένη παραγωγικότητα, αύξηση των παραιτήσεων και των απουσιών λόγω ασθένειας (Einarsen et al., 2005, Bartlett II & Bartlett, 2011, Yüksel & Tunçsiper, 2011, Sahin et al., 2012). Σύμφωνα με τους Hoel & Cooper (2000b), ακόμα και όταν ένας εργαζόμενος δικαίως ή αδικώς κατηγορείται για παρενόχληση, μπορεί να επηρεάσει τόσο τους εργαζόμενους όσο και την ίδια την επιχείρηση. Ακόμα και αν μια υπόθεση εκφοβισμού επιλυθεί, λόγω της αναστάτωσης που έχει προκαλέσει, η εργοδοσία καλείται να πληρώσει το τίμημα. Πολλές καταγγελίες εκφοβισμού πήραν τον δρόμο της δικαστικής οδού συχνά με αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση, γιατί δεν είχαν την κατάλληλη ανταπόκριση της εργοδοσίας για την επίλυση του θέματος ή δεν είχαν οι επιχειρήσεις την προθυμία να δεχτούν την αναφορά του θύματος (Hoel et al., 2003).

#### 8.10 Η επίδραση του εκφοβισμού στην παραγωγικότητα

Η επίπτωση του bullying στην παραγωγικότητα μιας επιχείρησης είναι δύσκολο έργο μιας και είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων, όπως για παράδειγμα οι απουσίες λόγω ασθένειας, η υγεία, οι αποχωρήσεις και η δυσaréσκεια που αισθάνονται οι εργαζόμενοι (Einarsen et al., 2005, Boulanger, 2013). Με βάση τους Einarsen et al. (1994), σε έρευνα που έγινε στην Νορβηγία ανάμεσα σε μέλη συνδικαλιστών οργανώσεων, στην ερώτηση αν το bullying στον εργασιακό τους χώρο επηρέασε αρνητικά την παραγωγικότητα τους, το 27% των ερωτηθέντων συμφώνησε μερικώς ή εν συνόλω-πλήρως (Einarsen et al., 2005, Hoel et al., 2003). Σε μελέτη που έγινε στην Αγγλία από τους Hoel & Cooper (2000a) πολύ αργότερα από την παραπάνω έρευνα (Νορβηγία) και ρωτώντας τους συμμετέχοντες απευθείας και ανεξάρτητα από τους άλλους για την εμπειρία τους από το bullying, το 32,5% απάντησε ότι η παραγωγικότητα τους επηρεάστηκε κατά ένα μέρος ή ολοκληρωτικά (Einarsen et al., 2005, Hoel et al., 2003). Έρευνα που έγινε από την ένωση για το mobbing, στην Ιταλία, έδειξε ότι η παραγωγικότητα των εργαζόμενων που έπεσαν θύματα παρενόχλησης, έπεσε κατά 50% μέσα σε έξι μήνες (Ozturk et al., 2008).

Κάθε υπόθεση bullying μπορεί να δημιουργήσει τεράστια αναστάτωση στην εργασιακή ομάδα με επακόλουθο την διατάραξη των συνεργασιών, αλλά και την αδυναμία των εργαζομένων να παραμείνουν ουδέτεροι, όταν μπροστά στα μάτια τους λαμβάνει χώρα το bullying, με αποτέλεσμα να σπαταλούν πολλές εργασιακές ώρες σε συζητήσεις περί παρενόχλησης. Επιπλέον, όταν ένας εργαζόμενος καταγγείλει bullying εις βάρος του, πάλι θα δημιουργήσει πρόβλημα στην λειτουργία της επιχείρησης, εξαιτίας της διερεύνησης της υπόθεσης και των λύσεων που πρέπει να βρεθούν για την αντιμετώπιση του θέματος, όπως η αλλαγή θέσεως ενός ή περισσότερων ατόμων, που θα επιφέρει επιπλέον κόστος (Einarsen et al., 2005).

Σε προηγούμενη ενότητα θίξαμε το θέμα της μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης, ως παράγοντα που συμβάλλει στην ανάπτυξη του bullying και αυτό με την σειρά του στην πτώση της παραγωγικότητας. Όταν ένας εργαζόμενος στοχοποιείται, αντιδρά με μειωμένη δέσμευση προς την επιχείρηση ως τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης, που αυτό όμως έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα. Ακόμα όμως και αν δοκιμάσει το αντίθετο, δηλαδή να αυξήσει την αφοσίωση του προς την επιχείρηση, πιστεύοντας ότι

θα σταματήσουν να τον παρενοχλούν, πάλι μπορεί να προκαλέσει μείωση της παραγωγικότητας. Η αφοσίωση όμως του εργαζόμενου προς την επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά. Αυτό μπορεί να συμβεί κυρίως όταν εμπλέκονται θέματα υγείας και έλλειψη συγκέντρωσης, η οποία μπορεί με την σειρά της να προκαλέσει λάθη, που θα έχουν και πάλι αντίκτυπο στην παραγωγή αλλά και στην πρόκληση ατυχημάτων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως εκπαίδευσης και θέσεως στην επιχείρηση είναι εν δυνάμει θύματα bullying, κάτι που μπορεί να απειλήσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα (Hoel et al., 2003). Όταν ρωτήθηκαν οι εργαζόμενοι για τους τρόπους που χρησιμοποίησαν για να γλιτώσουν από την παρενόχληση, το 54,9% δήλωσε ότι ανέφερε το περιστατικό στον ανώτερό τους, το 72,1% εργαζόταν πιο προσεκτικά για να αποφύγει την κριτική, το 67,3% αντιμετώπισε τον δράστη και το 70,5% ανέφερε ότι εργαζόταν πιο σκληρά και οργανωμένα για να αποφύγει την κριτική (Yildirim & Yildirim, 2007).

### 8.11 Απουσίες λόγω ασθένειας και εκφοβισμός

Οι έρευνες δεν έχουν δείξει αν υπάρχει ξεκάθαρη συσχέτιση μεταξύ bullying και απουσίας λόγω ασθένειας (Einarsen et al., 2005, Vartia-Väänänen, 2002). Έρευνα που έγινε στην Νορβηγία ανάμεσα σε δεκατέσσερις συνδικαλιστικές οργανώσεις, έδειξε ότι το bullying επηρέασε μόνο το 1% των απουσιών από την εργασία. Σε μεταγενέστερη μελέτη που έγινε στην Φινλανδία μεταξύ νοσοκομειακών εργαζομένων, τα θύματα παρενόχλησης είχαν 26% περισσότερες πιθανότητες να απουσιάσουν από την εργασία τους λόγω ασθένειας. Οι ερευνητές μετά την ταυτοποίηση των αρχείων, βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που είχαν πέσει θύματα παρενόχλησης είχαν 1,5 φορά περισσότερες πιθανότητες (51%) να απουσιάσουν από την εργασία τους λόγω ασθένειας. Συνολικά το bullying ερμηνεύει το 2% των συνολικών απουσιών με κόστος 200.000 ευρώ τον χρόνο. Οι Hoel & Cooper (2000a), σε έρευνα που έκαναν στην Αγγλία, βρήκαν μικρά ποσοστά απουσίας και παρατήρησαν ότι τα θύματα bullying πήραν περισσότερες άδειες ασθένειας (7 ημέρες κατά μέσο όρο), σε σχέση με τους εργαζόμενους που ήταν μάρτυρες παρενόχλησης ή δεν βίωσαν ποτέ bullying. Βασιζόμενοι στην εμφάνιση του bullying σε ποσοστό 10% για την Αγγλία, το παραπάνω μεταφράζεται σε 18εκ. χαμένες εργάσιμες ημέρες ετησίως (Einarsen et al., 2005, Hoel et al., 2003). Η Vartia (2001), σε μελέτη που έκανε στην Νορβηγία μεταξύ δημοτικών υπαλλήλων, βρήκε ότι το 10% απουσίασαν πολλές φορές από το πόστο τους λόγω της παρενόχλησης, ενώ η Quine (2001), βρήκε ότι οι νοσηλευτές στην Αγγλία σε ποσοστό 8% απουσίασαν από την εργασία τους εξαιτίας του bullying (Hoel et al., 2003).

Τρεις διαφορετικές έρευνες, μία ανάμεσα σε επιχειρήσεις που βρίσκονταν σε αναδιάρθρωση στην Αυστραλία και δύο στην Αγγλία μεταξύ μελών συνδικαλιστικών οργανώσεων του δημόσιου τομέα, έδειξαν ότι το ένα τρίτο των στόχων είχαν απουσιάσει από την εργασία τους εξαιτίας του εκφοβισμού. Ένας μεγάλος αριθμός θυμάτων είχαν απουσιάσει από την δουλειά τους για μεγάλο χρονικό διάστημα, ενώ το 13% περισσότερο από εξήντα ημέρες και το 29% των στόχων έλειψαν πάνω από τριάντα μέρες (Hoel et al., 2003).

Σύμφωνα με τους Hoel, Einarsen & Cooper (2003), μια πιθανή εξήγηση για την αδύναμη συσχέτιση μεταξύ bullying και απουσίας από την εργασία μπορεί να είναι, ότι πολλοί εργαζόμενοι επιλέγουν να μην ζητήσουν αναρρωτική άδεια για να μην χαρακτηριστούν ακόμα πιο περίεργοι ή υπερβολικοί, άλλοι για να μην συμβάλλουν στην

απομόνωσή τους και άλλοι εργαζόμενοι επιστρέφουν για να μην θεωρηθούν ανεύθυνοι προς τα καθήκοντά τους (Einarsen et al., 2005). Οι Einarsen & Raknes (1991), στην προσπάθειά τους να δώσουν μια εξήγηση επικαλέστηκαν την εργασία των Thyholdt et al. (1986), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι σε έρευνες που έγιναν στον τομέα της υγείας, τα θύματα είχαν την τάση να συγκεκριμενοποιούν τα συμπτώματά τους και να μην αναφέρονται σε γενικότερα προβλήματα της υγείας τους, όπως είναι οι απουσίες αλλά και να μην δίνουν σε αυτές μεγάλη βάση. Παρόλα αυτά όμως, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα επιβαρυνθούν με σημαντικό κόστος ακόμα και αν οι αναρρωτικές άδειες αυξηθούν κατά μία ποσοστιαία μονάδα (Hoel et al., 2003).

Όσον αφορά το κόστος των απουσιών γενικότερα, οι ξαφνικές και απρογραμματίστες απουσίες δημιουργούν μεγάλο πρόβλημα στην λειτουργία της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Steer & Rhodes (1978), η απουσία από την εργασία είναι αποτέλεσμα δύο παραγόντων: του κινήτρου που έχει ο εργαζόμενος να πάει στην εργασία του ασχέτως των σχέσεων που μπορεί να έχει με συναδέλφους και ανώτερους, γιατί λαμβάνει μεγάλη ικανοποίηση, αλλά και των πιέσεων που μπορεί να υφίσταται αν απουσιάζει από αυτήν, ως τρόπος πίεσης από την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί παρενόχληση και αποτέλεσμα των επιπτώσεων που μπορεί να έχει αν δεν προσέλθει στην δουλειά του. Από την άλλη πλευρά όμως και γνωρίζοντας την θετική συσχέτιση που έχει το bullying με την κακή υγεία του θύματος, η άδεια λόγω ασθενείας θεωρείται επιτακτική ανάγκη, για να μπορέσει ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει τα προβλήματα υγείας που προέκυψαν. Οι εργαζόμενοι όμως που ταλαιπωρούνται από προβλήματα υγείας και πιέζονται να εργαστούν, ίσως θα ήταν καλύτερα να απουσιάζουν, γιατί παραμένοντας στην θέση τους μπορεί να δημιουργήσουν περισσότερα προβλήματα, όπως για παράδειγμα ατυχήματα. Αυτοί όμως που χρησιμοποιούν την άδεια ως τρόπο αντιμετώπισης του bullying, όταν επανέλθουν στην εργασία τους ίσως υποστούν υψηλότερης έντασης παρενόχληση, κάτι που συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας των Zapf & Gross (2001), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα θύματα που μπόρεσαν να αντιμετωπίσουν με καλά αποτελέσματα την παρενόχληση έπαιρναν λιγότερες άδειες απ' ό,τι τα θύματα που δεν το έκαναν με επιτυχία (Hoel et al., 2003).

Με βάση το εργατικό συνδικάτο UNISON (1997), πολλές φορές οι εργαζόμενοι δέχονται μεγάλες πιέσεις για να είναι παρόντες στην εργασία τους, ασχέτως αν είναι καλά ή όχι. Αυτού του είδους οι πιέσεις μπορούν κάλλιστα να θεωρηθούν μια μορφή bullying. Αυτός ο τρόπος πειθαρχίας μπορεί να είναι ακόμα πιο σοβαρός όταν γνωστοποιείται στο θύμα ότι οι συνάδελφοί του θα επιβαρυνθούν ακόμα περισσότερο για να καλύψουν και τις δικές του υποχρεώσεις. Σύμφωνα με τους Voss et al. (2001), η απουσία από την εργασία μπορεί να είναι και αιτία απόλυσης, κυρίως σε επιχειρήσεις υπό αναδιάρθρωση (Hoel et al., 2003).

Όταν η απουσία δεν θεωρείται φυσιολογική (αποκλίνουσα), οι στόχοι μπορεί να στραφούν προς την εργασία τους για να αποφύγουν να χαρακτηριστούν ψευτοάρρωστοι και μη αφοσιωμένοι στην δουλειά τους, ακόμα και αν η παραμονή τους στο σπίτι θα βοηθούσε ευεργετικά την υγεία τους. Πολλές φορές οι τύψεις που αισθάνεται το θύμα το αποτρέπουν να πάρει αναρρωτική άδεια και βάση ανεπίσημων στοιχείων, οι ενοχές μπορούν να λειτουργήσουν ανάποδα, δηλαδή το θύμα να καταλήξει να εργάζεται περισσότερες ώρες για να αποδείξει την αφοσίωσή του στην επιχείρηση (Hoel et al., 2003).

Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν, ότι μεγαλύτερα ποσοστά απουσιών από την εργασία που οφείλεται στο bullying αναφέρονται από τις γυναίκες και όχι από τους άντρες. Το παραπάνω έρχεται σε συμφωνία με ευρήματα ερευνών στην υγεία και συγκεκριμένα για την τάση του γυναικείου φύλου να αναφέρει περισσότερα προβλήματα υγείας και απουσίες από την εργασία. Αυτό ίσως να εξηγεί την επίδραση κάποιων ασθενειών στις γυναίκες και όχι στους άντρες και την επίδραση του στρες λόγω χαμηλού μισθού και φόρτου εργασίας. Οι γυναίκες χρησιμοποιούν τις άδειες ως τρόπο τακτικής αντιμετώπισης περισσότερο από τους άντρες (Hoel et al., 2003).

## 8.12 Αποχώρηση από την εργασία και bullying

Πολλές έρευνες για το bullying έχουν ασχοληθεί με την απόφαση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους εξαιτίας του εκφοβισμού. Έρευνα που έκανε η Vartia (1993) στην Φινλανδία, βρήκε ότι το 46% των θυμάτων σκέπτονταν να εγκαταλείψουν την εργασία τους, ενώ η Rayner (1997), απέδειξε ότι ένα στα τέσσερα θύματα bullying αποχώρησε από την εργασία του λόγω της παρενόχλησης. Οι Keashly & Jagatic (2000), υποστηρίζουν ότι υπάρχει μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ bullying και πρόθεσης των εργαζομένων να φύγουν από την δουλειά τους, παρά μεταξύ bullying και επιθυμίας των θυμάτων να βρουν νέα εργασία (Hoel et al., 2003, Einarsen et al., 2005).

Υπάρχουν πολλές εξηγήσεις για την θετική συσχέτιση μεταξύ εκφοβισμού και αποχώρησης από την εργασία. Οι Hoel, Einarsen & Cooper (2003), θεωρούν ότι τα θύματα χρησιμοποιούν την παραίτηση ως μια τακτική αντιμετώπισης της κατάστασης, σκεπτόμενοι ότι αποχωρώντας από την επιχείρηση θα φύγουν μακριά και από την πηγή του προβλήματος κάτι που το δίνουν ως συμβουλή σε άλλα θύματα. Έρευνα που έγινε στην Τουρκία από τους Yildirim et al. (2007), έδειξε ότι το 71% των θυμάτων σκέπτονταν να παραιτηθούν από την εργασία τους (Yildirim et al., 2007). Οι Einarsen et al. (1994), επισημαίνουν ότι άλλα θύματα παραιτούνται (Picakciefe et al., 2015) λόγω των προβλημάτων υγείας που παρουσίασαν εξαιτίας της παρενόχλησης, ενώ άλλοι εργαζόμενοι αναγκάζονται να φύγουν από την δουλειά τους από την οποία είναι ικανοποιημένοι (Dilek & Aytolan, 2008). Πολλές επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν το bullying ως μέσο για να ‘‘γλυτώσουν’’ από εργαζόμενους τους οποίους θεωρούν αντιπαραγωγικούς και ακατάλληλους (Yildirim & Yildirim, 2007). Πολλά θύματα bullying δεν θέλουν να αποχωρήσουν από την δουλειά τους πριν δικαιωθούν για αυτό που τους συνέβη, άλλοι δεν θέλουν να παραιτηθούν γιατί δεν έχουν εναλλακτική εργασία ή θέση και άλλοι που δεν παρενοχλούνται σε μόνιμη βάση, παραμένουν στην θέση τους με την ελπίδα ότι το bullying θα σταματήσει (Hoel et al., 2003, Einarsen et al., 2005). Η μεταφορά ενός εργαζόμενου σε άλλη θέση, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα και στους υπόλοιπους εργαζόμενους και κατά συνέπεια και στην ίδια την επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να διακόψουν την σύμβαση εργασίας του εργαζόμενου, για να μην αντιμετωπίσουν τις προσφυγές του θύματος στην δικαιοσύνη και τις επιπτώσεις της (Hoel et al., 2003).

Σε αυτή την ενότητα εξετάσαμε ξεχωριστά το θέμα των απουσιών λόγω ασθένειας, της παραγωγικότητας και της αποχώρησης των εργαζομένων από την δουλειά τους, εξαιτίας της παρενόχλησης. Στην πραγματικότητα όμως αυτές οι τρεις πτυχές έχουν μεταξύ τους σοβαρή αλληλεπίδραση. Όταν ένας εργαζόμενος απουσιάζει από την δουλειά του και δεν αντικαθίσταται από κάποιον άλλο, όλο το βάρος θα πέσει στους υπόλοιπους εργαζόμενους οι οποίοι κάποια στιγμή θα φτάσουν στα όρια τους με αποτέλεσμα να

αυξάνονται οι εντάσεις μεταξύ συναδέλφων. Αυτό θα έχει ως επακόλουθο μείωση της παραγωγικότητας και αύξηση των παραιτήσεων και των απουσιών λόγω ασθένειας. Αντίθετα με τα προηγούμενα, οι εργαζόμενοι που επιλέγουν να παραμείνουν στην εργασία τους, μπορεί να μην είναι παραγωγικοί εξαιτίας της έλλειψης συγκέντρωσης είτε λόγω του φόβου τους ότι θα τραβήξουν όλη την προσοχή πάνω τους ή ότι θα κάνουν λάθη (Hoel et al., 2003).

Συνοψίζοντας, το bullying στην επιχείρηση προκαλεί ανισορροπία στις συνεργασίες, παρατηρείται αύξηση των απουσιών λόγω ασθενειών και ανεβάζει το κόστος των δαπανών σε περίπτωση που ο εργαζόμενος αποφασίσει να κινηθεί νομικά. Επίσης, η παρενόχληση στον εργασιακό χώρο μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην δημόσια εικόνα της επιχείρησης (Sahin et al., 2012) και να μειώσει την παραγωγικότητα. Τέλος, το bullying μπορεί να αυξήσει το κόστος πρόσληψης ενός νέου εργαζόμενου και να επιφέρει επιπλέον έξοδα για την διερεύνηση της καταγγελίας και τη λήψη μέτρων (Hoel et al., 2003, Boulanger, 2013).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### 9.1 Πρόληψη της ηθικής παρενόχλησης

#### 9.2 Μοντέλο συστηματικής προσέγγισης

Σύμφωνα με τους Hubert & Scholten (2000), το μοντέλο συστηματικής προσέγγισης αναπτύχθηκε από ομάδα εμπειρογνομόνων στην Δανία. Εφαρμόζεται κυρίως στον δημόσιο τομέα, όπως είναι η δημόσια διοίκηση, η περίθαλψη και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και αναπτύσσεται σε πέντε φάσεις: Πρόληψη, αποκάλυψη, υποστήριξη, παρέμβαση και μέριμνα. Σύμφωνα με το μοντέλο συστηματικής προσέγγισης, υπεύθυνη για την δημιουργία προληπτικής πολιτικής είναι η διοίκηση η οποία πρέπει να εργαστεί σοβαρά και να κάνει ξεκάθαρο ότι η ανεπιθύμητη συμπεριφορά δεν θα γίνει ανεκτή. Για να μπορέσει όμως η διοίκηση να δημιουργήσει μια πολιτική κατά του bullying θα πρέπει να γνωρίζει την συχνότητα των αρνητικών συμπεριφορών, την φύση αυτών των συμπεριφορών, τις οικονομικές συνέπειες που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση και τις νομικές υποχρεώσεις.

#### 9.3 Πρώτη φάση: Πρόληψη

##### 9.3.1 Νομικές υποχρεώσεις

Η πολιτική κατά της παρενόχλησης που θα σχεδιάσει και θα εφαρμόσει μια επιχείρηση, πρέπει να είναι σύμφωνη με την Εθνική νομοθεσία της εκάστοτε χώρας. Πολλές επιχειρήσεις στην Ολλανδία δεν γνωρίζουν ότι υποχρεούνται να έχουν πολιτική anti-bullying. Έτσι τα συνδικάτα και οι ειδικοί της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας ανέλαβαν να ενημερώσουν τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη μιας τέτοιας πολιτικής. Από την άλλη πλευρά, η Επιθεώρηση Εργασίας έχει το δικαίωμα να επιβάλλει πρόστιμα σε όποια επιχείρηση δεν εφαρμόζει τέτοιου είδους πολιτική. Άλλες φορές οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπροσαρμόσουν την πολιτική τους και να συμμορφωθούν με τις νέες αποφάσεις των συλλογικών διαπραγματεύσεων (Hubert, 2003).

##### 9.3.2 Οικονομικές επιπτώσεις

Αν οι επιχειρήσεις δουλέψουν σκληρά και μειώσουν τις ανεπιθύμητες συμπεριφορές, θα μειωθούν και οι αρνητικές συνέπειες όπως είναι οι παραιτήσεις, οι απουσίες λόγω ασθένειας, η καταρράκωση του ονόματος της επιχείρησης και η μείωση της παραγωγικότητας. Η ηθική παρενόχληση στην εργασία αν και είναι πρωταρχικά ψυχολογικό ζήτημα, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν οποιοσδήποτε άλλος επαγγελματικός κίνδυνος στην εργασία. Από την στιγμή που αναγνωρίζεται θα πρέπει να αντιμετωπίζεται έτσι ώστε να σταματήσει να θεωρείται κίνδυνος.

#### 9.4 Δεύτερη φάση: Αποκάλυψη

Υπάρχουν πολλές διαφωνίες ως προς το πρόσωπο που θα αναλάβει την ευθύνη για την αποκάλυψη της παρενόχλησης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ της ομαδικής παρενόχλησης και του εκφοβισμού από ένα άτομο προς ένα άλλο. Οι



συζητήσεις κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι από την στιγμή που το ομαδικό bullying είναι ορατό από όλους και εφόσον οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς, είναι καλύτερα να λύνουν μεταξύ τους τις διαφορές τους. Τελικά, επικράτησε η άποψη ότι υπεύθυνος για την αποκάλυψη της παρενόχλησης είναι ο προϊστάμενος, ο οποίος θα πρέπει να αναγνωρίζει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά (σύμφωνα με τον κώδικα της επιχείρησης) και να ενεργεί κατάλληλα.

Από την άλλη πλευρά όμως, η παρενόχληση που γίνεται από έναν εργαζόμενο προς έναν άλλο, μπορεί εύκολα να συγκαλυφθεί. Στην περίπτωση αυτή θα ήταν καλύτερα για τον στόχο να απευθυνθεί σε ένα σύμβουλο, ο οποίος εμπνέει εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και είναι γνώριμο πρόσωπο. Αν ο σύμβουλος παρατηρήσει ότι το θύμα υποφέρει από ψυχοσωματικά συμπτώματα, θα πρέπει να ερευνήσει αν δέχεται αρνητικές συμπεριφορές από τους συναδέλφους του (Hubert, 2003).

### 9.5 Τρίτη φάση: Υποστήριξη

Ο Hubert τονίζει ότι όταν το θύμα αναζητά υποστήριξη, όλοι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν και να συμπαρασταθούν. Η συμβουλή από κάποιον που δεν έχει γνώσεις πάνω στο αντικείμενο, μπορεί να πυροδοτήσει ακόμα περισσότερο την αρνητική συμπεριφορά. Η καλύτερη λύση σε τέτοιου είδους καταστάσεις, είναι να συμβουλευόμαστε το θύμα να απευθυνθεί στον σύμβουλο, που είναι υπεύθυνος για την υποστήριξη του εργαζόμενου. Ο σύμβουλος πρέπει να ακούσει προσεκτικά το θύμα, να το ενημερώσει για τις τακτικές παρέμβασης και αν παρατηρήσει, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ψυχοσωματικά συμπτώματα να παραπέμψει τον εργαζόμενο είτε σε ψυχολόγο είτε σε άλλης ειδικότητας γιατρό (Hubert, 2003).

### 9.6 Φάσεις τέσσερα και πέντε: Παρέμβαση και μέριμνα

Η τακτική παρέμβασης και η μέριμνα συμβαδίζουν μαζί. Για να επιλυθεί η παρενόχληση θα ήταν καλό να γίνει και πάλι η διάκριση μεταξύ της ομαδικής παρενόχλησης και του εκφοβισμού, που γίνεται από έναν εργαζόμενο προς έναν άλλο.

Κάποιες από τις συμπεριφορές που χρησιμοποιούν τα μέλη της ομαδικής παρενόχλησης είναι η δημόσια γελοιοποίηση και τα αστεία για την καταγωγή του θύματος. Όταν ο προϊστάμενος αντιληφθεί τέτοιου είδους συμπεριφορές, πρέπει να μιλήσει όσο πιο γρήγορα γίνεται με τους δράστες και να τους εξηγήσει ότι αυτή η συμπεριφορά είναι ανεπίτρεπτη και μη αποδεκτή. Κατά την διαδικασία της επιχειρησιακής μέριμνας, ο προϊστάμενος θα πρέπει να βρίσκεται συνέχεια σε εγρήγορση έτσι ώστε να εντοπίσει παρόμοια περιστατικά. Κάθε φορά που εμφανίζονται τέτοιου είδους συμπεριφορές, θα πρέπει να παρεμβαίνει (να μεριμνά) και να εξηγήει στους δράστες, ότι η συμπεριφορά τους είναι απαράδεκτη και μη αποδεκτή (Hubert, 2003).

Αν το θύμα παρενοχληθεί από ένα άτομο, μπορεί να επιλέξει για την επίλυση του προβλήματος, την επίσημη διαδικασία (βλέπε κεφάλαιο 10), την ανεπίσημη (βλέπε κεφάλαιο 10) και την λύση που δεν μπορεί να υπάρξει μέσα στην επιχείρηση (no internal solution possible). Οι παραπάνω στρατηγικές έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί από τις δανέζικες επιχειρήσεις, με την ανεπίσημη προσέγγιση να είναι η πιο αποτελεσματική. Όταν διακυβεύονται τα συμφέροντα της επιχείρησης, η διαδικασία καταγγελίας αποτυγχάνει, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να υπάρξει λύση εντός της επιχείρησης (no

internal solution possible). Σε αυτή την περίπτωση ο προϊστάμενος και ο σύμβουλος μπορεί να επιλέξουν να μην εμπλακούν και ο διαχειριστής να μην ακολουθήσει τις συμβουλές της επιτροπής. Τις περισσότερες φορές το άτομο που κατηγορείται για την έναρξη της παρενόχλησης είναι το θύμα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το θύμα είτε να παραιτείται είτε να απολύεται και ο δράστης να παραμένει στην εργασία του. Έτσι ο δράστης και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αρνητική συμπεριφορά είναι αποδεκτή από την επιχείρηση και ίσως να ανταμείβεται. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν τον εργαζόμενο που υπέστη την παρενόχληση, είτε βοηθώντας τον να βρει αλλού εργασία ή μεταφέροντας τον σε άλλο τμήμα (Hubert, 2003).

Ανακεφαλαιώνοντας, το μοντέλο της συστηματικής προσέγγισης, δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μια πολιτική για την πρόληψη της παρενόχλησης στην εργασία.

Στο παράρτημα Δ' μπορείτε να βρείτε χρήσιμες συμβουλές προς εργαζόμενους και εργοδότες για την πρόληψη του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### 10.1 Αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης

Όπως έχουμε ήδη πει η επιχείρηση παίζει μεγάλο ρόλο δίνοντας την εκούσια ή ακούσια άδεια να λάβει χώρα η παρενόχληση ή αντιθέτως με τις πολιτικές που σχεδιάζει και εφαρμόζει στην συνέχεια, δίνει ξεκάθαρα το μήνυμα ότι το bullying δεν θα γίνει αποδεκτό. Για να καταστεί δυνατή η μείωση της εργασιακής παρενόχλησης, πρώτα θα πρέπει να αντιμετωπιστούν οι παράγοντες που το επιτρέπουν και στην συνέχεια ή να αυξηθούν τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους ή να αυξηθούν οι συνέπειες για κάθε πιθανό δράστη (Salin, 2008).

Οι ερευνητές και γενικότερα οι επαγγελματίες υγείας έχουν σχεδιάσει πολιτικές anti-bullying, τονίζοντας την μηδενική ανοχή και αυξάνοντας την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και όχι μόνο, για την φύση του φαινομένου αλλά και για την σωστή συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνητών συμφωνούν στους βασικούς κανόνες, που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην πολιτική για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης, όπως είναι ο ξεκάθαρος ορισμός για τις συμπεριφορές που θεωρούνται bullying και αυτές που δεν είναι, η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ελεύθερου από αυτές τις συμπεριφορές και τις συνέπειες σε περίπτωση μη τήρησης των κανόνων. Για να είναι μια πολιτική anti-bullying πετυχημένη, δεν φτάνει μόνο ένα καλογραμμένο κείμενο στο οποίο θα γίνεται σαφή δήλωση ότι το bullying δεν θα γίνει ανεκτό, ότι είναι πειθαρχικό παράπτωμα και ποιες συμπεριφορές θεωρούνται απαράδεκτες. Η εφαρμογή και η ανάπτυξη της πολιτικής κατά της παρενόχλησης στην εργασία θωρούνται εξίσου σημαντικά στοιχεία για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του εκφοβισμού. Οι Richards & Daley (2003), τονίζουν ότι στην εφαρμογή και στην ανάπτυξη της πολιτικής κατά της παρενόχλησης είναι αναγκαίο να λαμβάνουν μέρος οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και όλο το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, καθώς με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα ευαισθητοποιηθούν και θα αποδεχτούν πιο εύκολα την πολιτική (Salin, 2008).

Σύμφωνα με τους Einarsen et al. (1994) και Hoel & Cooper (2000), βασική αιτία στην εμφάνιση του bullying είναι η κακή διοίκηση και η ανικανότητα των διευθυντών να αντιμετωπίσουν μια σύγκρουση. Σε αυτό το σημείο παρεμβαίνει η πολιτική κατά της παρενόχλησης παρέχοντας στους διευθυντές οδηγίες και συμβουλές για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού έτσι ώστε να γίνουν ικανότεροι και πιο πρόθυμοι να αντιδράσουν και να ανταπεξέλθουν σε τέτοιες καταστάσεις. Στα εκπαιδευτικά σεμινάρια για την μείωση του εκφοβισμού διδάσκεται στους διευθυντές, πως μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους για την καλύτερη αναγνώριση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων και της παρενόχλησης. Όμως είναι αναγκαία η κατανόηση του φαινομένου από όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους, έτσι ώστε περιστατικά τα οποία μπορούν να εξελιχθούν σε εκφοβισμό να εντοπίζονται και να σταματούν αμέσως. Όπως τονίζεται σε όλες τις οδηγίες, για να είναι επιτυχής η εξουδετέρωση του δράστη και κατά συνέπεια του φαινομένου, είναι αναγκαία η πρόκληση του ενδιαφέροντος και της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων για το bullying. Αυτό γίνεται με την παροχή πληροφοριών για τις αιτίες που προκαλούν την παρενόχληση, τις μορφές που λαμβάνει και τις συνέπειες που μπορεί να έχει. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να

ενθαρρύνονται να καταγγέλλουν το γεγονός ή να μην παίρνουν μέρος σε τέτοιου είδους συμβάντα. Οι Mathieson et al. (2006), θεωρούν ότι σημαντικό ρόλο στην στρατηγική πρόληψης παίζει ο συνεχής έλεγχος του εργατικού δυναμικού και του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως έρευνες και συζητήσεις με τους εργαζόμενους που θα δώσουν σημαντικές πληροφορίες για έγκαιρη μεσολάβηση ή διαμεσολάβηση, σε περίπτωση αρνητικών και επιθετικών συμπεριφορών (Salin, 2008).

## 10.2 Η πολιτική κατά του εκφοβισμού

Η πολιτική μιας επιχείρησης, δηλώνει με ειλικρίνεια ποια είναι η σχέση μεταξύ οργανισμού και προσωπικού, τις σκέψεις της εργοδοσίας, ποιες συμπεριφορές κρίνει αποδεκτές και ποιες ανεπιθύμητες και μη ανεκτές και πως θεωρεί ότι πρέπει να εργάζονται οι υπάλληλοι. Όταν μια επιχείρηση δεν έχει συγκεκριμένη πολιτική η οποία να επιτρέπει, να νομιμοποιεί και να επισημοποιεί τις καταγγελίες περί εκφοβισμού, οι εργαζόμενοι δύσκολα θα βρουν την δύναμη να καταγγείλουν την παρενόχληση ή άλλα ζητήματα που αφορούν συναδέλφους τους ή ανώτερους τους. Μια ξεκάθαρη πολιτική όμως θα βοηθήσει την επιχείρηση να υπερασπιστεί τον εαυτό της στο δικαστήριο και σύμφωνα με τον οργανισμό Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS)<sup>19</sup>, μπορεί να ενεργήσει βοηθητικά για την αντιμετώπιση προβλημάτων στην παραγωγή και στην οργάνωση. Η πιο αξιόπιστη και λεπτομερής πολιτική κατά του bullying εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα της Αγγλίας. Είναι πολύ σημαντικό η κουλτούρα της επιχείρησης να αντανakλάται στην πολιτική που θα σχεδιάσει, θα αναπτύξει και θα εφαρμόσει, γι' αυτό τον λόγο είναι πολύ σημαντικό όταν υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες να μην τους δίνεται πλήρης ελευθερία στον σχεδιασμό της πολιτικής, καθώς δεν γνωρίζουν τον πολιτισμό του οργανισμού. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, στο σχεδιασμό της πολιτικής μπορούν να πάρουν μέρος διευθυντικά στελέχη, ο/οι διευθυντής/ντές του τμήματος/των, ο/η προϊστάμενος/νη προσωπικού, οι εκπρόσωποι των εργαζομένων από όλα τα τμήματα (εφόσον η επιχείρηση είναι μεγάλη), ο/η προϊστάμενος ανθρώπινου δυναμικού και ο/η εκπρόσωπος της συνδικαλιστικής ένωσης<sup>20</sup>. Η UNISON<sup>21</sup> η μεγαλύτερη συνδικαλιστική ένωση στην Αγγλία, προτείνει την δημιουργία μικρών και λειτουργικών ομάδων για την σύνταξη του σχεδίου και την συμμετοχή ενός ειδικού για την προσφορά εναλλακτικών λύσεων (Richards & Daley, 2003).

## 10.3 Περιεχόμενα και δήλωση πολιτικής

Υπάρχουν πολλές απόψεις σχετικά με το περιεχόμενο της πολιτικής. Στην Αγγλία χρησιμοποιούνται δυο κατηγορίες. Η μια συνδυάζει την πολιτική για το bullying και με άλλα θέματα (π.χ. αναπηρία, σεξουαλικό προσανατολισμό) και η άλλη μια πολιτική που αφορά αποκλειστικά τον εκφοβισμό. Άλλες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν και την

---

<sup>19</sup> ACAS (Υπηρεσίες, Συμβουλευτικής, Συνδιαλλαγής και Διαιτησίας): Παρέχει δωρεάν και αντικειμενικές πληροφορίες και συμβουλές σε εργαζόμενους και εργοδότες όσον αφορά το εργατικό δίκαιο και τις εργασιακές σχέσεις Παρέχει επίσης παροχές συνδιαλλαγής για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων και στηρίζει τις καλές σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1342> (http<sup>54</sup>).

<sup>20</sup> Σε έρευνα που έκανε η UNISON, το 72% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι αν ποτέ δεχόταν παρενόχληση θα το κατήγγειλε στον συνδικαλιστικό του εκπρόσωπο.

<sup>21</sup> Περισσότερες πληροφορίες στο <http://www.unison.org.uk/about/> (http<sup>66</sup>).

παρενόχληση από ασθενείς, τρίτα πρόσωπα και πελάτες. Η UNISON θεωρεί ότι είναι καλύτερα να αντιμετωπίζεται το κάθε θέμα ξεχωριστά. Για να έχει νομιμότητα η πολιτική της επιχείρησης πρέπει να ξεκινάει με μια δήλωση δέσμευσης όπως: «Η επιχείρηση με την επωνυμία ..... δηλώνει ρητά και κατηγορηματικά ότι κάθε μορφή παρενόχλησης προς το προσωπικό της θεωρείται ανεπίτρεπτη και ανάρμοστη, θα ερευνήσει εξονυχιστικά οποιαδήποτε καταγγελία και θα λάβει τα απαραίτητα μέτρα».

Οι γενικές αρχές που πρέπει να περιλαμβάνει η δήλωση είναι:

- 1) Αναφορά σε άλλες πολιτικές παρενόχλησης.
- 2) Δήλωση μηδενικής ανοχής στο bullying.
- 3) Παραδοχή ότι ο εκφοβισμός έχει σοβαρές συνέπειες στην υγεία των εργαζομένων.
- 4) Την αναγνώριση από πλευράς της επιχείρησης ότι η παρενόχληση είναι ένα σοβαρό πρόβλημα που μαστίζει τις επιχειρήσεις και ότι υπάρχει τρόπος να αντιμετωπιστεί.
- 5) Σε ποιον μπορούν να απευθυνθούν οι εργαζόμενοι για να τα προβλήματά τους.
- 6) Από πού θα λάβουν περισσότερες πληροφορίες.
- 7) Βεβαίωση ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ενήμεροι για την πολιτική που ακολουθείται, την συμμόρφωση προς αυτή και τα πειθαρχικά μέτρα που θα εφαρμοστούν σε περίπτωση μη τήρησης τους.
- 8) Την διαφύλαξη του δικαιώματος κάθε εργαζόμενου να αντιμετωπίζεται με σεβασμό.
- 9) Τον σχεδιασμό ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς περιστατικά εκφοβισμού (Richards & Daley, 2003, Farmer, 2011, OSACH, 2009, WorkSafe Victoria, 2012).

#### 10.4 Ο ορισμός

Ο ορισμός είναι μεγάλης σημασίας καθώς δίνει ξεκάθαρα την εννοιολογία του εργασιακού bullying σε όλους τους εργαζόμενους και δεν δημιουργεί προβλήματα, όταν μια επιχείρηση απαρτίζεται από πολλά τμήματα (Richards & Daley, 2003). Ο ορισμός της παρενόχλησης πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στις αρνητικές συμπεριφορές (όπως σωματική και λεκτική κακοποίηση, απομόνωση, προσβλητική γραπτή επικοινωνία, μεταβαλλόμενες αρμοδιότητες, επιθετική συμπεριφορά κλπ.) και όχι στους δράστες, αποφεύγοντας έτσι να στιγματιστούν εργαζόμενοι και να δημιουργηθούν αντιπαραθέσεις. Στην περίπτωση που η παρενόχληση είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα της επιχείρησης, η πολιτική πρέπει να αντιμετωπίσει τις επιθετικές συμπεριφορές οριζόντια και κάθετα και όχι απλά σε ατομικό επίπεδο (Richards & Daley, 2003, OSACH, 2009).

#### 10.5 Τα καθήκοντα των Διευθυντών

Οι διευθυντές πρέπει να είναι καταρτισμένοι και εκπαιδευμένοι για να αναγνωρίζουν, να εφαρμόζουν, να αντιμετωπίζουν και να προλαμβάνουν περιστατικά παρενόχλησης. Επιβαρύνονται επίσης, με την εφαρμογή και την πρόληψη του bullying, αλλά και την αντιμετώπισή του όταν πέσει στην αντίληψή τους ή τους καταγγελλεί εκφοβισμός. Σε περίπτωση που ο διευθυντής είναι ο δράστης, τότε οι εργαζόμενοι πρέπει να απευθύνονται είτε στον άμεσο προϊστάμενο είτε στον προϊστάμενο που έχουν ήδη επικοινωνία (Richards & Daley, 2003). Ειδικότερα οι διευθυντές πρέπει να:

- 1) Εξετάζουν λεπτομερώς, άμεσα και με σοβαρότητα όλες τις καταγγελίες.
- 2) Ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις και να καταγγέλλουν τέτοιου είδους περιστατικά.
- 3) Εφαρμόζουν κατάλληλα μέτρα για την βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων.
- 4) Παρατηρούν συνεχώς την συμπεριφορά των υπαλλήλων και να επεμβαίνουν

εγκαίρως για την αντιμετώπιση απαράδεκτων συμπεριφορών.

5) Επικοινωνούν με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αν είναι αναγκαίο.

6) Διοργανώνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια για το προσωπικό.

7) Εφαρμόζουν πολιτικές κατά της παρενόχλησης και γενικότερα κατά των διακρίσεων.

8) Είναι δίκαιοι και ξεκάθαροι στον τρόπο διοίκησης και

9) Σε περίπτωση παρενόχλησης να βεβαιωθούν ότι οι δράστες θα λάβουν την κατάλληλη βοήθεια (OSACH, 2009).

#### 10.6 Τα καθήκοντα των συνδικαλιστών

Ο ρόλος των συνδικαλιστικών εκπροσώπων είναι να λαμβάνουν μέρος στην εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με την παρενόχληση και να είναι αποδέκτες των καταγγελιών. Έχουν επίσης τα ίδια καθήκοντα με τους διευθυντές στο θέμα του bullying, κάτι που προάγει την εμπιστοσύνη μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων. Στην Αγγλία, οι συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι έχουν νόμιμο δικαίωμα να ενημερώνονται για την πολιτική που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και να λαμβάνουν μέρος στην εκπροσώπηση των εργαζομένων σε υποθέσεις παρενόχλησης. Όπως και οι διευθυντές, πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους με επιτυχία (Richards & Daley, 2003).

#### 10.7 Οι ανεξάρτητοι σύμβουλοι

Μια καλοσχεδιασμένη πολιτική πρέπει να παρέχει το δικαίωμα στον εργαζόμενο που έχει παρενοχληθεί να συμβουλευτεί έναν ανεξάρτητο σύμβουλο και όχι μόνο τον διευθυντή (που ίσως να είναι και ο δράστης) ή τον συνδικαλιστικό του εκπρόσωπο. Οι ανεξάρτητοι σύμβουλοι έχουν εκπαιδευτεί για να καθοδηγούν (συμβουλεύουν) τα θύματα ή αυτούς που πιστεύουν ότι έχουν πέσει θύματα παρενόχλησης, να αντιμετωπίζουν τις καταγγελίες για bullying και να παρέχουν στον εργαζόμενο αξιοπρεπή εργασία. Συγκεκριμένα:

1) Προσκομίζουν όλα τα απαραίτητα έγγραφα σε περίπτωση πειθαρχικής ακρόασης ή έρευνας σε μια υπόθεση παρενόχλησης.

2) Παρέχουν ηθική συμπαράσταση στα θύματα.

3) Αναλύουν την διαδικασία και τις λεπτομέρειες που πρέπει να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος που θέλει να κάνει καταγγελία και την προωθούν στο κατάλληλο άτομο.

4) Είναι καθήκον και υποχρέωση τους να τηρούν το ιδιωτικό απόρρητο (Richards & Daley, 2003).

#### 10.8 Η διαδικασία των παραπόνων

Όταν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι έχει πέσει θύμα bullying, καλό είναι είτε ο ίδιος ή ο συνδικαλιστικός του εκπρόσωπος, είτε ένας φίλος ή ένας συνάδελφος να εξηγήσει στον δράστη με ευγένεια, ηρεμία και ευθύτητα ότι αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απαράδεκτη και ότι δεν θα γίνει αποδεκτή. Αν η παρενόχληση έχει προχωρήσει και το θύμα δεν θέλει να υιοθετήσει την παραπάνω προσέγγιση, μπορεί να απευθυνθεί στον ανεξάρτητο σύμβουλο, ο οποίος με την σειρά του θα προτείνει πιθανές λύσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος (Richards & Daley, 2003, OSACH, 2009, HAS, 2007).

Πολλές επιχειρήσεις έχουν στην διάθεσή τους εκπαιδευμένους διαμεσολαβητές οι οποίοι αναλαμβάνουν να διευθετήσουν την υπόθεση μέσω της ανεπίσημης προσέγγισης,

σε περίπτωση που ο εργαζόμενος-θύμα επιλέξει να λύσει την παρενόχληση ιδιωτικά και με την συνεργασία του δράστη (Richards & Daley, 2003, OSACH, 2009, HAS, 2007). Στην συνέχεια ο διαμεσολαβητής έρχεται σε επαφή με τον σύμβουλο προσωπικού ή τον αρμόδιο διευθυντή. Ο σύμβουλος προσωπικού θα αξιολογήσει το περιστατικό και θα ενημερώσει τον αρμόδιο διευθυντή ότι βρίσκεται σε εξέλιξη διαμεσολάβηση. Στην συνέχεια, ορίζεται διαμεσολαβητής και ερωτούνται και οι δύο πλευρές αν συμφωνούν (εγγράφως) να είναι παρόντες στην διαδικασία. Στην αρχή γίνονται ξεχωριστές συναντήσεις έως ότου γίνει μια, που θα λαμβάνουν μέρος όλες οι ενδιαφερόμενες πλευρές. Αν επιτευχθεί συμφωνία υπογράφεται και από τις δύο πλευρές και εάν κρίνεται απαραίτητο μπορεί να περιλαμβάνει συμβουλευτική υποστήριξη και για τα δύο μέρη (HAS, 2007).

Σε περίπτωση που η ανεπίσημη διαδικασία δεν φέρει αποτέλεσμα και το θύμα θελήσει να προχωρήσει γιατί πιστεύει ότι η παρενόχληση θα συνεχίσει ή ότι μπορεί να πετύχει κάτι καλύτερο, τότε ξεκινά η επίσημη διαδικασία (Richards & Daley, 2003). Πριν όμως την έναρξη της διαδικασίας, ενημερώνεται ο καταγγελλόμενος για τις κατηγορίες που του προσάπτουν, του παραδίδεται η πολιτική πρόληψης του bullying, το αντίγραφο της καταγγελίας και όλα τα σχετικά έγγραφα (HAS, 2007). Καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας και οι δύο πλευρές έχουν δικαίωμα εκπροσώπου (απαιτείται για να θεωρηθεί επίσημη η διαδικασία). Το έγγραφο της αναφοράς πρέπει να περιέχει το όνομα του δράστη, των μαρτύρων, ημερομηνίες, ώρες, περιγραφή των γεγονότων και πως ένοιωσε ο καταγγέλλων καθώς και στοιχεία που αποδεικνύουν την παρενόχληση. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, τότε γίνεται μια απλή γραπτή καταγγελία και υπογράφεται από τον εργαζόμενο-θύμα (Richards & Daley, 2003).

Στην συνέχεια ξεκινά η έρευνα η οποία πρέπει να είναι αντικειμενική και δίκαιη, να γίνει με εχεμύθεια, σε βάθος και με τον απαιτούμενο σεβασμό και προς τα δύο μέρη. Ορίζεται το χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση της και περιλαμβάνει συνεντεύξεις όλων των ατόμων, που εμπλέκονται στην υπόθεση. Ο ερευνητής πρέπει να είναι κατάλληλος και εκπαιδευμένος, έμπειρος και εξοικειωμένος με την διαδικασία, ο οποίος θα εξετάσει την καταγγελία σύμφωνα με τον ορισμό της παρενόχλησης και την πολιτική bullying που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση. Το τμήμα προσωπικού παρέχει βοήθεια στον ερευνητή και εγγυάται το νόμιμο της διαδικασίας (διαδικασίες και νομοθεσία). Μετά το τέλος της έρευνας, ο ερευνητής παραδίδει την έκθεση στον εργοδότη με τα συμπεράσματά του, όπως επίσης στον καταγγέλλοντα και στον υποτιθέμενο δράστη. (Richards & Daley, 2003, HAS, 2007).

Αν η καταγγελία του θύματος επιβεβαιωθεί λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την διακοπή του εκφοβισμού και αν απαιτείται αλλαγή θέσης εργασίας. Κατά το παρελθόν πολλές επιχειρήσεις μετακινούσαν τον καταγγέλλοντα, που ήταν συνήθως και ο κατώτερος υπάλληλος. Σύμφωνα με την UNISON, αυτός που πρέπει να μεταφερθεί είναι ο δράστης, δίνοντας του την ευκαιρία να συμμορφωθεί και να αναλογιστεί τις πράξεις του. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις, που ο ίδιος ο καταγγέλλων ζητά να αλλάξει θέση κάτι που πρέπει να γίνει δεκτό. Σε περίπτωση που η καταγγελία του εργαζόμενου αποδειχθεί ότι ήταν οργανωμένη σκευωρία εναντίον κάποιου εργαζόμενου, τότε το «θύμα» παραπέμπεται για πειθαρχικό παράπτωμα (Richards & Daley, 2003, HAS, 2007). Αν η καταγγελία δεν γίνει δεκτή, ο εργοδότης πρέπει να παράσχει στον πρώην κατηγορούμενο πλήρη υποστήριξη και να κάνει σαφές ότι δεν υπάρχει καμία κατηγορία παρενόχλησης και ότι έχουν δικαίωμα ένστασης και οι δύο



πλευρές. Την ένσταση είναι καλό να την αναλάβει ένας άλλος ερευνητής ο οποίος θα επικεντρωθεί μόνο στο κομμάτι της ένστασης. Μετά το πέρας της διαδικασίας τα αποτελέσματα επισυνάπτονται στο φάκελο της έρευνας (HAS, 2007).

Η διαδικασία των ερευνών μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και γενικότερα μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης. Διοργανώνοντας λοιπόν συναντήσεις αποκατάστασης των σχέσεων ξαναδημιουργείται ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας και υγιείς συνεργασίες (HAS, 2007).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### 11.1 Θεραπευτική αντιμετώπιση του bullying

Όταν οι εργαζόμενοι που έχουν πέσει θύματα ηθικής παρενόχλησης, δεν εγκαταλείψουν το περιβάλλον στο οποίο έλαβε χώρα το bullying ή το φαινόμενο δεν αναγνωρίστηκε από την εργοδοσία και δεν έγινε κανένα βήμα παρέμβασης, τότε το θύμα θα συνεχίσει να υφίσταται αρνητικές συμπεριφορές (Cornoiu, 2011). Το bullying έχει επιπτώσεις σε ατομικό και σε οικογενειακό επίπεδο. Η παρενόχληση πλήττει σοβαρά τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις του θύματος αλλά και την ίδια του την ταυτότητα (Sperry & Duffy, 2009). Λόγω της ηθικής μείωσης και της έλλειψης αυτοπεποίθησης που αισθάνεται το θύμα, ο ειδικός που θα συνεργαστεί μαζί του πρέπει να τον βοηθήσει να εκφράσει τα συναισθήματα του και να εξιστορήσει τα γεγονότα να συμβάλει σημαντικά στην μείωση της απομόνωσης, της ντροπής και της ταπείνωσης και να μην δημιουργήσει περαιτέρω τραύματα.

Σύμφωνα με το WBI, κατάλληλοι για να βοηθήσουν έναν εργαζόμενο που έχει πέσει θύμα παρενόχλησης, είναι οι επαγγελματίες που έχουν ειδικευτεί στην ενδοοικογενειακή βία, στις διαταραχές άγχους, που διαθέτουν πιστοποίηση EMDR (αναφορά παρακάτω), ή έχουν ειδικευτεί στο μετατραυματικό στρες, στην κακοποίηση και στο τραύμα. Συμβουλεύει επίσης τα θύματα να αποφεύγουν του συμβούλους οι οποίοι αδιαφορούν να ακούσουν τα προβλήματα της εργασίας και επικεντρώνονται στα οικογενειακά θέματα, συμβούλους που θεωρούν ότι η πηγή του προβλήματος είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και αυτούς που έχουν ειδικευτεί σε θέματα εφήβων και οικογενειακών σχέσεων (<http><sup>56</sup>). Σύμφωνα με τους Namie & Namie (2004), οι θεραπευτές θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά το φαινόμενο έτσι ώστε να αποφύγουν μια λάθος διάγνωση. Αν ο θεραπευτής δεν εκτιμήσει σωστά την κατάσταση και χαρακτηρίσει το θύμα διαταραγμένη προσωπικότητα, αυτομάτως η ευθύνη για το περιστατικό του εκφοβισμού μετατίθεται στο θύμα (Sperry & Duffy, 2009).

Οι Sperry & Duffy (2009), προτείνουν η θεραπεία να ξεκινά με την αναγνώριση του φαινομένου, την εξιστόρηση των γεγονότων και τα προβλήματα που προκαλούνται από αυτό. Η διαδικασία μπορεί να είναι πολύ δύσκολη καθώς το θύμα αισθάνεται ταπεινωμένο, ανίσχυρο και χωρίς αυτοπεποίθηση. Ο θεραπευτής πρέπει να είναι υποστηρικτικός και καθόλου κριτικός (Sperry & Duffy, 2009). Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, το θύμα μπορεί να επιλέξει μέσα από μια γκάμα θεραπειών οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε υποθέσεις παρενόχλησης. Οι εναλλακτικές θεραπείες είναι οι εξής: 1) Να παραιτηθεί από την δουλειά του, να συνεχίσει την θεραπεία του και να μην διεκδικήσει αποζημίωση, 2) να μείνει στην εργασία του, να συνεχίσει την θεραπεία του και να μην ζητήσει αποζημίωση, 3) να παραιτηθεί από την εργασία του, να συνεχίσει την θεραπεία του και να απαιτήσει αποζημίωση και 4) να μείνει στην εργασία του, να συνεχίσει την θεραπεία του και να απαιτήσει αποζημίωση (Cornoiu, 2011).

## 11.2 Η αξιολόγηση των επιπτώσεων

Έχει αποδειχθεί ότι οι επιπτώσεις του bullying έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην ψυχική και σωματική υγεία των θυμάτων οδηγώντας τους πολλές φορές να μένουν μακριά από την εργασία τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, οι εργαζόμενοι που έχουν πέσει θύματα παρενόχλησης παρουσιάζουν μια σειρά από συμπτώματα όπως είναι οι διαταραχές ύπνου, η υψηλή αρτηριακή πίεση (Yildirim & Yildirim, 2007, Efe & Ayaz, 2010), η κατάθλιψη, οι πεπτικές διαταραχές, οι κρίσεις πανικού, το άγχος και το μετατραυματικό στρες. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία παροχής συμβουλών προς το θύμα, ο ειδικός πρέπει να αξιολογήσει τον εργαζόμενο. Η διαδικασία αξιολόγησης διαρκεί δύο ώρες και περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο ζωής του εργαζόμενου, αφήγηση του περιστατικού, ποιες ήταν οι αντιδράσεις του (σωματικές και συναισθηματικές) στο bullying, ερωτήσεις για την κατάσταση της υγείας του, λήψη ιστορικού για την σωματική και ψυχολογική του υγεία, ερωτήσεις σχετικά με προηγούμενες εμπειρίες παρενόχλησης, περιγραφή της επανεμφάνισης των συμπτωμάτων και των τρόπων αποφυγής τους και αν υπήρχαν αλλαγές στην εργασιακή του απόδοση. Μετά το πέρας της συνάντησης ο σύμβουλος δίνει οδηγίες στον εργαζόμενο σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των συμπτωμάτων, όπως μια ισορροπημένη διατροφή και μεθόδους χαλάρωσης (Tehrani, 2003).

## 11.3 Παρεμβάσεις

Μετά την αξιολόγηση ξεκινά η πρώτη συμβουλευτική συνεδρία κατά την οποία σύμβουλος και εργαζόμενος σχεδιάζουν από κοινού τον τρόπο παρέμβασης και των περιστατικών που θα εξεταστούν. Σύμφωνα με την Tehrani (2003), οι περισσότεροι σύμβουλοι χρησιμοποιούν μόνο μια μέθοδο συμβουλευτικής. Η ίδια θεωρεί και προτείνει στους ειδικούς που ασχολούνται με υποθέσεις παρενόχλησης, να χρησιμοποιούν διάφορους τρόπους παρέμβασης και συμβουλευτικής κάτι που απαιτεί εμπειρία και κατάρτιση. Θεωρεί επίσης ότι δίνοντας την ευκαιρία στον εργαζόμενο να πάρει μέρος στον σχεδιασμό των παρεμβάσεων, τον βοηθάμε να συμμετάσχει πλήρως στην ανάρρωσή του (Tehrani, 2003).

## 11.4 Ψυχολογικός απολογισμός

Η μέθοδος Debriefing ή απολογισμός του κρίσιμου περιστατικού αναπτύχθηκε πρώτη φορά από τον Mitchell (1983), για την ομαδική θεραπεία πυροσβεστών. Σύμφωνα με τους Mitchell & Everly (1993) και Hodgkinson & Stewart (1991), η μέθοδος έχει άριστα αποτελέσματα όταν εφαρμοστεί 24-72 ώρες μετά το περιστατικό. Έχει επίσης πολύ καλά αποτελέσματα ακόμα και αν χρησιμοποιηθεί αρκετό καιρό μετά το συμβάν. Αν εφαρμοστεί νωρίτερα από 24 ώρες το θύμα βρίσκεται ακόμα σε κατάσταση σοκ και αρνείται να εκφράσει τα συναισθήματά του. Ο Dyregrov (1989), υποστηρίζει ότι η μέθοδος μπορεί να εμποδίσει τις ανεπιθύμητες αντιδράσεις σε ένα τραύμα και να βοηθήσει το θύμα να ξαναπάρει τον έλεγχο της ζωής του. Το 1991 η μέθοδος τροποποιήθηκε για να χρησιμοποιηθεί στην ατομική θεραπεία εργαζομένων, που είχαν πέσει θύματα παρενόχλησης (Tehrani & Westlake, 1994).

Σύμφωνα με τους Tehrani & Westlake (1994), υπάρχουν πολλές μέθοδοι για τον ψυχολογικό απολογισμό. Όταν η μέθοδος χρησιμοποιείται για άτομα τα οποία έχουν υποστεί ηθική παρενόχληση, πρέπει να έχουν προσδιοριστεί τα γεγονότα που

προκαλούν ποικίλα συμπτώματα στον εργαζόμενο. Πρώτο στάδιο: Η συζήτηση ξεκινά και ο ειδικός ζητά από το θύμα να μεταφερθεί σε μια χρονική περίοδο που ακόμα όλα ήταν καλά και ο ίδιος δεν είχε πέσει θύμα παρενόχλησης. Ο θεραπευτής του ζητά να κάνει μια περιγραφή της επαγγελματικής του ζωής, των εργασιακών σχέσεων και να δώσει πλήρη εικόνα της παρενόχλησης. Στην συνέχεια με την βοήθεια του συμβούλου δίνει μια λεπτομερή αναφορά του bullying. Για να μπορέσει ο εργαζόμενος να επαναφέρει στην μνήμη του όλα τα παραπάνω, ο θεραπευτής τον συμβουλεύει να φέρει στο μυαλό του μια εικόνα ή μια μυρωδιά. Στην συνέχεια ξεκινά το δεύτερο στάδιο το οποίο ονομάζεται στάδιο των γεγονότων. Ο εργαζόμενος επαναλαμβάνει το περιστατικό και ο θεραπευτής ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να θυμηθεί περισσότερες λεπτομέρειες. Αυτό το στάδιο θα βοηθήσει τον σύμβουλο να εντοπίσει παράλογες και αρνητικές σκέψεις κατά την διάρκεια της παρενόχλησης. Στο στάδιο των σκέψεων (τρίτο) εξετάζεται η ιστορία που ειπώθηκε στην προηγούμενη φάση και ο ειδικός παρατηρεί τις συναισθηματικές αντιδράσεις και τις σκέψεις του εργαζόμενου. Στο τέταρτο στάδιο, ζητείται από τον εργαζόμενο να επαναλάβει για τρίτη φορά την ιστορία. Ο θεραπευτής βασιζόμενος στα γεγονότα και τις σκέψεις που έκανε το θύμα στα προηγούμενα στάδια, κάνει ερωτήσεις σχετικά με τα συναισθήματα του θύματος. Αν και στις προηγούμενες φάσεις ο εργαζόμενος δεν εξωτερίκευσε τα συναισθήματά του, αυτά έγιναν πιο ευγενικά με την πάροδο των σταδίων. Στο τελευταίο στάδιο ο θεραπευτής δίνει συμβουλές στο θύμα πως μπορεί να βοηθήσει ο ίδιος τον εαυτό του και αποφασίζουν μαζί αν θέλει να επιστρέψει στην εργασία του ή αν χρειάζεται περαιτέρω βοήθεια. Μέχρι το τέλος της συνεδρίας ο σύμβουλος θα μπορεί να προσδιορίσει ποια ερεθίσματα προκαλούν την εμφάνιση συμπτωμάτων και συμβάλλουν στην καθυστέρηση της θεραπείας (Tehrani & Westlake, 1994).

### 11.5 Θεραπεία μέσω της αφήγησης

Σύμφωνα με τους Bor et al. (1996), η αφηγηματική θεραπεία είναι μια νέα μέθοδος που στηρίζεται στον ψυχολογικό απολογισμό και προέρχεται από την εφαρμογή του στην οικογενειακή θεραπεία. Κατά την διάρκεια της συνεδρίας ο σύμβουλος ενθαρρύνει το θύμα να αφηγηθεί την ιστορία της ζωής του και να αξιολογήσει τις εμπειρίες που βίωσε. Το στάδιο του ψυχολογικού απολογισμού δίνει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να καταλάβει ότι πρέπει να δημιουργήσει μια ιστορία που θα τον βοηθήσει να αποδεχτεί τον εαυτό του, να αλλάξει την ζωή του και να θεραπευτεί. Κάποιες ιστορίες θα είναι χρήσιμες, κάποιες όχι. Όταν κάποιες από αυτές τις ιστορίες δημιουργούν πρόβλημα στο θύμα, η αφηγηματική θεραπεία δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να τις διαγράψει και να δημιουργήσει καινούργιες. Μέσω αυτής της διαδικασίας ο εργαζόμενος μαθαίνει πολλά πράγματα για τον εαυτό του και μπορεί να κατανοήσει πλήρως την παρενόχληση που υπέστη (Tehrani, 2003).

Το παράδειγμα της γραμματέως: Η διευθύντρια για την οποία δούλευε το θύμα είχε την φήμη του απαιτητικού αφεντικού. Η γραμματέας δεν είχε πρόβλημα με την συμπεριφορά του αφεντικού της και τις περισσότερες φορές χειριζόταν με ευκολία τις καταστάσεις που προέκυπταν. Ωσπου μια μέρα η διευθύντρια άρχισε να της φωνάζει για κάτι που δεν είχε κάνει. Η διευθύντρια δεν δεχόταν καμία εξήγηση και συνέχισε να της κάνει σκηνή. Το αποτέλεσμα ήταν η γραμματέας να φύγει από την εργασία της πολύ στεναχωρημένη. Κατά την διάρκεια της αφηγηματικής θεραπείας αποκαλύφθηκε ότι η γραμματέας μεγάλωσε με πολύ αυστηρούς και κριτικούς γονείς που της έλεγαν πάντα ότι πρέπει να κοιτά μόνο τις ανάγκες των άλλων και όχι τις δικές της, ότι δεν είναι

πρέπον να δημιουργεί παρεξηγήσεις, ότι πρέπει να έχει την ικανότητα να συναναστρέφεται με δύσκολους ανθρώπους και να είναι πάντα διακριτική. Εξαιτίας αυτών των βιωμάτων ποτέ δεν θέλησε να αντιμετωπίσει το αφεντικό της. Πριν την θεραπεία ήταν έτοιμη να επιστρέψει στην εργασία της και να ζητήσει συγγνώμη από την διευθύντρια της για την ανάρμοστη συμπεριφορά της. Η γραμματέας με την βοήθεια του ειδικού συνειδητοποίησε ότι ο τρόπος που αντιμετώπιζε έως σήμερα τις δύσκολες καταστάσεις ήταν λάθος. Τελειώνοντας τις συνεδρίες κατάφερε να γίνει πιο δυναμική και να εξηγήσει στην διευθύντρια της, ποιες συμπεριφορές θεωρεί αποδεκτές και ποιες όχι (Tehrani, 2003).

### 11.6 Γνωστική θεραπεία συμπεριφοράς

Πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα θύματα εργασιακής παρενόχλησης, προέρχονται από τον τρόπο που σκέφτονται για τον εαυτό τους. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην ιδέα ότι όσο πιο λογικές και ρεαλιστικές είναι οι σκέψεις του ατόμου, τόσο λιγότερο θα κυριαρχούν στις εμπειρίες που βιώνει. Κατά την διάρκεια του ψυχολογικού απολογισμού οι άνθρωποι συνειδητοποιούν ότι οι σκέψεις τους (π.χ. όλοι με μισούν, δεν θα το ξεπεράσω ποτέ, κάτι πρέπει να έκανα λάθος για να συμβαίνει αυτό σε μένα) είναι πολλές φορές παράλογες. Όταν ένας άνθρωπος προσπαθεί να αντιδράσει στα γεγονότα που αντιμετωπίζει, αυτομάτως, οι σκέψεις του επηρεάζουν τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του. Δεύτερον, οι αντιλήψεις και οι ερμηνείες των γεγονότων είναι καθαρά υποκειμενική υπόθεση (με βάση τα πιστεύω του κάθε ατόμου) και τρίτον, όταν το άτομο βρίσκεται σε δύσκολη θέση, οι αρνητικές σκέψεις κατακλύζουν τον εγκέφαλο. Χρησιμοποιώντας την γνωστική θεραπεία αυτές οι σκέψεις μπορούν να αλλάξουν προς το καλύτερο. Σε σύγκριση με τις κλασικές θεραπείες, η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι καλά δομημένη και προσανατολισμένη προς τους στόχους. Όταν ένας άνθρωπος έχει την πεποίθηση ότι όλοι τον μισούν, θα αρχίσει να συμπεριφέρεται επιθετικά προς τους συνανθρώπους του. Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι μέσα από την θεραπεία ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την βελτίωση στην ζωή του, κάτι, που δεν οφείλεται στον ειδικό αλλά στις δικές του προσπάθειες (Tehrani, 2003).

### 11.7 Απευαισθητοποίηση και Επανεπεξεργασία μέσω οφθαλμικών Κινήσεων

Η μέθοδος Eye Movement Desensitization Reprogramming (EMDR) αναπτύχθηκε από τον Francine Shapiro (1995), ο οποίος την χρησιμοποίησε για να βοηθήσει τα θύματα τραυματικών εμπειριών να επεξεργαστούν άσχημες αναμνήσεις και σκέψεις. Είναι μια μέθοδος που μπορεί να λειτουργήσει γρήγορα και να βοηθήσει τα θύματα bullying να ανακάμψουν από την τραυματική εμπειρία που έζησαν. Κατά την διαδικασία της θεραπείας, το θύμα καλείται να παρακολουθήσει την γρήγορη κίνηση των δακτύλων του θεραπευτή. Αυτός ο τρόπος βοηθά τον εργαζόμενο να επεξεργάζεται γρήγορα εκνευριστικές σκέψεις και αναμνήσεις (Tehrani, 2003). Η μέθοδος συνδυάζει την ψυχοδυναμική, την γνωσιακή-συμπεριφορική, την προσωποκεντρική, τη σωματική ψυχοθεραπεία, τη διαπροσωπική θεραπευτική προσέγγιση και την θεραπευτική ύπνωση για καλύτερα αποτελέσματα. Η μέθοδος αναπτύσσεται σε οκτώ φάσεις και έχει βοηθήσει με επιτυχία πάνω από 8 εκατομμύρια ανθρώπους που αντιμετώπιζαν ψυχολογικές δυσκολίες, οι οποίες οφείλονταν σε κάποιο τραυματικό γεγονός (<http><sup>55</sup>).

Παράδειγμα θεραπείας: «Θεραπευτής: Ας πάμε στην ημέρα που ο διευθυντής σου, σου πήρε το γραφείο και το κάθισμα. Βάζοντας μια βαθμολογία από το 0-10 πως ένιωσες; (ο εργαζόμενος φαντάζεται την κατάσταση και βαθμολογεί το περιστατικό με 9).

Θεραπευτής: Συγκεντρώσου σε αυτό το συναίσθημα και ακολούθησε την κίνηση των δακτύλων μου (ο θεραπευτής κουνά δεξιά, αριστερά, πάνω και κάτω τα δάκτυλα του ενός χεριού του και παρατηρεί αν τον ακολουθεί το θύμα). Ωραία (σταματά την κίνηση), πως αισθάνεσαι τώρα;

Εργαζόμενος: Αισθάνομαι πολύ άσχημα, αυτό που δεν μπορώ να καταλάβω είναι γιατί δεν με βοήθησαν οι συνάδελφοί μου. Όλοι παρακολουθούσαν την σκηνή αλλά κανείς δεν αντέδρασε.

Θεραπευτής: Κράτα αυτή την εικόνα. (Ακολουθεί η παρακολούθηση των δακτύλων του θεραπευτή). Ωραία, πάρε μια βαθιά αναπνοή. Πως αισθάνεσαι τώρα;

Εργαζόμενος: Αισθάνομαι θυμωμένος που τους βλέπω να μην κάνουν τίποτα και να με βλέπουν να προσπαθώ να εργαστώ στο υπολογιστή.

Θεραπευτής: Κράτα αυτή την σκέψη. (Ακολουθεί η παρακολούθηση των δακτύλων του θεραπευτή). Ωραία, πάρε μια βαθιά αναπνοή. Πως αισθάνεσαι τώρα;

Εργαζόμενος: Δεν είμαι τόσο θυμωμένος. Καταλαβαίνω ότι οι συνάδελφοί μου δεν έκαναν τίποτα γιατί φοβόντουσαν τον διευθυντή. Ήθελαν να βοηθήσουν αλλά δεν ήξεραν πώς να το κάνουν.

Θεραπευτής: Κράτα αυτή την σκέψη. (Ακολουθεί η παρακολούθηση των δακτύλων του θεραπευτή). Ωραία, πάρε μια βαθιά αναπνοή. Πως αισθάνεσαι τώρα;

Εργαζόμενος: Βλέπω ότι ήθελαν να βοηθήσουν, βλέπω ότι ήταν θυμωμένοι και ίσως γι' αυτό δεν μπορούσαν να κάνουν κάτι. Δεν αισθάνομαι πλέον άσχημα γι' αυτούς».

Ακολουθώντας αυτή τη μέθοδο θεραπείας το θύμα του παραδείγματος ήταν λιγότερο θυμωμένο με τους συναδέλφους του και μπόρεσε να επικεντρωθεί σε άλλες πτυχές της παρενόχλησης. Στο τέλος της θεραπείας, ο εργαζόμενος κατάλαβε με ποιο τρόπο το bullying επηρέασε την συναισθηματική του υγεία (Tehrani, 2003).

#### 11.8 Θεραπεία μείωσης τραυματικού γεγονότος Traumatic Incident Reduction (TIR)

Η μέθοδος TIR (Traumatic Incident Reduction) είναι μια ταχεία μέθοδος που μειώνει αποτελεσματικά το τραυματικό στρες, που οφείλεται σε επώδυνα γεγονότα του παρελθόντος και ενθαρρύνει την προσαρμοστική σκέψη. Μέσα σε απόλυτα ασφαλές περιβάλλον ο εργαζόμενος αναβιώνει τα τραύματα του παρελθόντος χωρίς διακοπές και κριτική διάθεση.

Το παράδειγμα της διευθύντριας:

«Θεραπευτής: Κλείσε τα μάτια σου και αφηγήσου το περιστατικό χωρίς να παραλείπεις λεπτομέρειες. (Η διευθύντρια αφηγείται το περιστατικό, αλλά κάποια στιγμή αρχίζει να κλαίει και ανοίγει τα μάτια της).

Θεραπευτής: Πες μου τι έγινε.

Διευθύντρια: Είχα εργαστεί σκληρά για την παρουσίαση μου και νόμιζα ότι όλοι θα ήταν ευχαριστημένοι. Από την στιγμή όμως που ξεκίνησε η παρουσίαση ο διευθυντής με διέκοπτε για να επισημάνει τα λάθη μου. Ένα συνάδελφος μου έκανε κριτική και σχολίασε ότι δεν κατάλαβε τίποτα. Προσπάθησα να συνεχίσω αλλά κανείς δεν με άκουγε. Παρατήρησα ότι κάποιοι άρχισαν να μιλούν μεταξύ τους, ενώ ο διευθυντής μου γύρισε την πλάτη. Τους ευχαρίστησα και πήγα στην θέση μου.

Θεραπευτής: Εντάξει, ξεκίνα πάλι από την αρχή. (Η διευθύντρια αφηγείται το

περιστατικό).

Θεραπευτής: Ωραία, πες μου τι έγινε.

Διευθύντρια: Μιλούσα με ένα συνάδελφο, αυτόν που με ταπείνωσε κατά την διάρκεια της παρουσίας μου. Μου είπε ότι ήθελε να γίνει σύμβουλος πριν φτάσει τα τριάντα πέντε. Μου είπε ακόμα ότι αν θέλω να προχωρήσω, να σταματήσω να εντυπωσιάζω τους πάντες με τις γνώσεις μου και να παίζω το παιχνίδι του. Αναρωτιέμαι αν είπε κάτι στους άλλους πριν την παρουσίαση για να μου δημιουργήσει πρόβλημα. Την είχα ξεχάσει αυτή την συζήτηση». Μέσα από τις επόμενες αφηγήσεις της ιστορίας, η διευθύντρια θυμήθηκε και άλλα γεγονότα και πληροφορίες που μοιράστηκε με άλλους εργαζόμενους. Ενώ η ίδια νόμιζε ότι βοηθούσε κατάλαβε ότι αυτή της η συμπεριφορά θεωρήθηκε ως σαμποτάζ προς τους άλλους.

Διευθύντρια: Δούλεψα πολύ σκληρά για αυτή την παρουσίαση. Παρατήρησα ότι είχαν δημιουργηθεί διάφορα πηγαδάκια και εγώ ήμουν μόνη και απομονωμένη. Θυμάμαι ακόμα και την αντίδραση του διευθυντή μου όταν άρχισα την παρουσίαση. Είχαμε καλή σχέση όταν πρωτοπήγα στην επιχείρηση, με τον καιρό όμως απομακρύνθηκε. Είχα απορροφηθεί τόσο πολύ από την δουλειά μου που δεν συνειδητοποίησα ότι δεν είχα χρόνο να μιλήσω σε κανέναν».

Η θεραπεία βοήθησε την εργαζόμενη να καταλάβει, ότι όταν βρισκόταν κάτω από πίεση απομονωνόταν από τους υπόλοιπους. Κατάλαβε ότι κάποιες φορές πρέπει να εξηγήει τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο έτσι ώστε να τα καταλαβαίνουν και αυτοί που δεν έχουν την δική της μόρφωση. Με τον καιρό κατάφερε να αποκαταστήσει τις εργασιακές της σχέσεις και να κατανοήσει ότι οι συνάδελφοί της είναι φιλόδοξοι και ότι μπορεί να προσπαθήσουν να την υπονομεύσουν (Tehrani, 2003).

### 11.9 Αποκατάσταση

Το στάδιο της αποκατάστασης παίζει μεγάλο ρόλο στην διαδικασία αντιμετώπισης της παρενόχλησης. Πολλοί εργαζόμενοι προτιμούν να αναζητήσουν νέα εργασία, φοβούμενοι ότι επιστρέφοντας στην δουλειά τους θα ξαναπέσουν θύματα παρενόχλησης. Η συμβολή του θεραπευτή σε αυτήν την περίπτωση είναι να βοηθήσει τον εργαζόμενο να ξαναβρεί την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθησή του και να τον προετοιμάσει για την ανεύρεση νέας εργασίας. Σε άλλες περιπτώσεις, η διαδικασία αποκατάστασης περιλαμβάνει την υποστήριξη του εργαζόμενου στην υποβολή καταγγελίας ή στις δικαστικές διαμάχες. Οι περισσότεροι θεραπευτές υποστηρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να βρει λύσεις για την αντιμετώπιση το bullying, είναι να τον ενθαρρύνουν να φανταστεί την χειρότερη κατάσταση που θα μπορούσε να βιώσει και μέσω αυτής της εμπειρίας να προσπαθήσει να βρει τους καταλληλότερους τρόπους άμυνας (Tehrani, 2003).

Αν ο εργαζόμενος αποφασίσει να παραμείνει στην εργασία του, τότε η διαδικασία αποκατάστασης πρέπει να περιλαμβάνει πολλά άτομα. Η Tehrani (2003), προτείνει στους θεραπευτές να οργανώσουν μια συνάντηση στην οποία θα πάρουν μέρος το τμήμα ανθρώπινων πόρων, ο εργαζόμενος και ο διευθυντής. Η συνάντηση θα γίνει με σκοπό την ομαλή επιστροφή του θύματος στην εργασία του. Πριν την επιστροφή του θύματος στην εργασία του, ο σύμβουλος του εργαζόμενου ή ο διευθυντής του τμήματος ανθρώπινων πόρων, πρέπει να αξιολογήσει το εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα της επιχείρησης. Σύμφωνα με την Tehrani (1996), σημαντικό μέρος της διαδικασίας της επανένταξης είναι η διαβεβαίωση ότι όλοι έχουν τις ίδιες προσδοκίες



σχετικά με τον τρόπο που οι άνθρωποι θα συμπεριφέρονται στους άλλους. Σε κάποιους οργανισμούς αυτές οι προσδοκίες έχουν επισημοποιηθεί σε μια σαφή δήλωση που ονομάζεται «Κανόνες Αποδεκτής Συμπεριφοράς». Η διαδικασία αποκατάστασης του δράστη είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση και απαιτεί την υποστήριξη όλων των εργαζόμενων της επιχείρησης. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων το μεγαλύτερο μέρος της φροντίδας πέφτει στο θύμα, αφήνοντας τον δράστη χωρίς υποστήριξη και παροχή συμβουλών. Αν το πρόγραμμα περιλαμβάνει και τον δράστη, η διαδικασία θα πρέπει να γίνει με τον καλύτερο τρόπο για να έχει θετικό αποτέλεσμα. Η διαδικασία αποκατάστασης δίνει βάρος στην επαναφορά και όχι στην τιμωρία. Έτσι, μπορεί να βοηθήσει εργαζόμενους που πάσχουν από ψυχολογικά προβλήματα και εργαζόμενους, που δεν χρησιμοποιούν με σωστό τρόπο την εξουσία που κατέχουν (Tehrani, 2003).

#### 11.10 Άλλα είδη θεραπειών

Ο Schwickerath (2001), προτείνει τις ακόλουθες θεραπείες:

11.10.1 Ομαδική θεραπεία. Η ομαδική θεραπεία δίνει την δυνατότητα στο θύμα να εμβαθύνει στην επίγνωση των αρετών του και των αδυναμιών του (αυτογνωσία του), να αναβαθμίσει την προσωπική του ωρίμανση και να βρει εσωτερική γαλήνη και ηρεμία (Cornoiu, 2011). Το θύμα ενσωματώνεται σε μια ομάδα ατόμων τα οποία αντιμετωπίζουν το ίδιο πρόβλημα στον εργασιακό τους χώρο και λαμβάνουν βοήθεια για την εξεύρεση τρόπων παραμονής τους στην εργασία.

11.10.2 Εργασιοθεραπεία. Γίνεται ουσιαστική παρέμβαση στην ικανότητα του ατόμου να δέχεται εποικοδομητική κριτική, να αντιμετωπίζει την εργασία του, να αναπτύξει αυτοέλεγχο, να αποδέχεται την ευθύνη κάποιων καταστάσεων και να κατανοήσει την δομή της εργασίας.

11.10.3 Θεραπεία μέσω της τέχνης. Αυτή η μέθοδος θεραπείας μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτόνομα ή σε συνδυασμό με άλλες θεραπείες όπως είναι η ψυχοθεραπεία. Η θεραπεία μέσω της τέχνης βοηθά το θύμα να εκφράσει τα συναισθήματα του και να επιλύσει τις συγκρούσεις που αντιμετωπίζει μέσα από την μουσική, τον χορό, το δράμα, την αφήγηση και την ζωγραφική. Αυτού του είδους η θεραπεία βοηθά τον εργαζόμενο να βρει νέους τρόπους αντιμετώπισης του δράστη (Cornoiu, 2011, <http><sup>57</sup>).

11.10.4 Κοινωνική θεραπεία. Το θύμα συμμετέχει σε μια κοινότητα και μαθαίνει από την αρχή πως θα επικοινωνεί και θα αλληλεπιδρά με τους συναδέλφους του. Στόχος αυτής της θεραπείας είναι να ξαναβρεί ο εργαζόμενος την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση του. Ο θεραπευτής ενθαρρύνει τον εργαζόμενο (θύμα) να συμμετέχει σε ομάδες με διαφορετικό επαγγελματικό προσανατολισμό από τον δικό του, με σκοπό να είναι έτοιμος και προετοιμασμένος σε περίπτωση που θελήσει να ακολουθήσει νέα επαγγελματική καριέρα (Cornoiu, 2011).

11.10.5 Σταδιακή θεραπεία. Όταν ο ειδικός κερδίσει την εμπιστοσύνη του θύματος, τότε ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να εκφράσει την αντικειμενική του άποψη για την επιχείρηση, την ιεραρχία, τις ευθύνες και τους ρόλους. Στην συνέχεια ο θεραπευτής βοηθά τον εργαζόμενο να πάει ένα βήμα παραπέρα και να μιλήσει για τις φιλίες που αναπτύχθηκαν μέσα στην επιχείρηση, για τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, τις

συγκρούσεις και την διοίκηση. Τον προτρέπει επίσης, να επαναφέρει στην μνήμη του τα γεγονότα και να εκφράσει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του (Cornoiu, 2011).

11.10.6 Σωματική άσκηση. Η θεραπεία μέσω της άσκησης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να εκτονωθούν, να κοινωνικοποιηθούν και να φέρουν σε ισορροπία τα συναισθήματά τους (Cornoiu, 2011).

Όποια μέθοδο θεραπείας και αν επιλέξει το θύμα, ο θεραπευτής πρέπει να είναι κοντά του για να τον βοηθήσει να αντιμετωπίσει την εργασία του, την παρενόχληση και να ξαναγίνει ευτυχισμένος και ανεξάρτητος, ασχέτως αν θα επιστρέψει στην εργασία του ή την εγκαταλείψει (Cornoiu, 2011). Η οικογένεια και οι φίλοι του θύματος καλούνται να παίξουν υποστηρικτικό ρόλο και να είναι στο πλευρό του όταν αποφασίσει να διεκδικήσει αξιώσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### Συμπεράσματα

Η ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο είναι ένα τεράστιο πρόβλημα και συγχρόνως δύσκολο θέμα για συζήτηση, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Αν και η ακριβής έκταση της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο δεν είναι εξακριβωμένη, έχει την δύναμη να επηρεάσει τους περισσότερους εργαζόμενους κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους καριέρας, είτε ως θύματα, είτε ως μάρτυρες. Το bullying μπορεί να είναι βλαπτικό για την ψυχική και σωματική υγεία, τόσο του θύματος, όσο και των μαρτύρων και μπορεί να προκαλέσει απουσίες από την εργασία. Είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να αναγνωρίσει εγκαίρως την απρεπή επίθεση προς το πρόσωπό του, έτσι ώστε να μπορέσει να αποφύγει την παγίδα, που θα του προκαλέσει μεγάλες φθορές. Η παρενόχληση μπορεί να δημιουργήσει ένα τοξικό περιβάλλον εργασίας με συνέπειες στην ασφάλεια των εργαζομένων και την αύξηση των παραιτήσεων. Το bullying, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως μέθοδος στρατηγικής από τις επιχειρήσεις για την απαλλαγή προσωπικού που δεν χρειάζονται. Η ηθική παρενόχληση δεν είναι ασθένεια, αλλά ο λόγος για την εμφάνιση ψυχοσωματικών νοσημάτων.

Οι οικονομική κρίση που βιώνουν όλες οι χώρες της Ευρώπης, έχει δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος για την εμφάνιση του φαινομένου, λόγω των αλλαγών που έχουν γίνει στον χαρακτήρα της απασχόλησης. Η ευθύνη που έχουν οι εργοδότες και οι διαχειριστές είναι μεγάλη. Οι συζητήσεις μέσα στα εργασιακά περιβάλλοντα, ευαισθητοποιούν τους εργαζόμενους σχετικά με την παρενόχληση, τόσο σε επίπεδο πρόληψης όσο και σε επίπεδο αντιμετώπισης. Οι εργοδότες και οι διοικητές, οφείλουν να είναι προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και τις υποθέσεις bullying, που παρατηρούνται στην εργασία. Προκειμένου να αποφευχθεί η ηθική παρενόχληση πρέπει να δημιουργήσουμε «ηγέτες» και εργασιακά περιβάλλοντα με μηδενική ανοχή στις συγκρούσεις και σαφείς έννοιες για το τι θεωρείται ανάρμοστη συμπεριφορά. Είναι λοιπόν απαραίτητη η αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο, που θα συμβάλει στην βελτίωση της ψυχικής και σωματικής ασφάλειας των εργαζομένων. Είναι επίσης πολύ σημαντικό να διασφαλίσουμε, ότι υπάρχουν νόμοι οι οποίοι ακολουθούνται και πολιτικές που εφαρμόζονται κατά της παρενόχλησης. Όταν οι επιχειρήσεις και οι διαχειριστές γνωρίζουν τους περιβαλλοντικούς κινδύνους της παρενόχλησης, τότε θα μπορούν να γίνουν πολλά για την πρόληψη της ηθικής παρενόχλησης στην εργασία.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική βιβλιογραφία

**Αρσέλ, Λ. Α.**, (2011), «Δεν ανεχόμαστε τη σεξουαλική παρενόχληση στον χώρο εργασίας», Εγχειρίδιο Συμβουλευτικής προς Εργαζόμενες, Εργοδοσία & Κοινωνικούς φορείς, **Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Ισότητας των φύλων**, Αθήνα, Δεκέμβριος 2011, ISBN: 978-960-85211-9-3, σελ. 9, 19-20, 36.

**Αρίβας Σ.** (2000): «*Το σύνδρομο mobbing στην εργασία*», **Περιοδικό του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας (ΕΛΙΝΥΑΕ)**.

**Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο** (1999–2004), «*Εκθεση σχετικά με την παρενόχληση στους χώρους εργασίας*», (2001/2339INI), <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONGML+REPORT+A5-2001-0283+0+DOC+PDF+V0//EL>

**Ζενάκου, Α. Ε.**, (2001), «*Τρόποι μάθησης και προσωπικότητα: διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης*», Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Διδακτορική διατριβή, Αθήνα 2011, σελ. 37.

**Μακράκης, Χ.**, (2009), «*Ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο: Εξετάζοντας το παράδειγμα ενός ιδιωτικού κι ενός δημόσιου νοσοκομείου στα Χανιά*», Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας, σελ. 15.

**Νικολάου, Ζ.**, (2014), «*Σωματική και ψυχική υγεία εργαζομένων*», ΤΕΙ Πειραιά Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, σελ. 33.

**Πηλαδάκη-Αχιλλέως, Α., και Διομήδους, Διομήδης.**, (2007), «*Οδηγός Καθοδήγησης και Κατάρτισης Στελεχών Επιχειρήσεων, Συνδικαλιστικών Οργανώσεων και Λειτουργών Αρμόδιων Κυβερνητικών Υπηρεσιών*», Λευκωσία, Μάρτιος 2007, σελ. 5-8, 11, 13, 24.

**Τούκας, Δ., Δεληγάς, Μ., Καραγεωργίου, Α.** (2011), «*Εννοιολογικοί ορισμοί και αιτιολογικοί παράγοντες της ψυχολογικής βίας στην εργασία. Ο ρόλος τους στην αξιολόγηση της επικινδυνότητας του φαινομένου mobbing*», **Archives of Hellenic Medicine**, 29(2):162-173, σελ. 162-164.

**Τσιαμα, Μ.Χ.** (2013), «*Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας: Εννοιολογικοί ορισμοί*», **Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού**, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, άρθρα και μελέτες 9/2013, σελ. 4-11, 14, 23..

**Χείρα, Σ. Η.** (2014), «*Εκτίμηση της παρουσίας του συνδρόμου mobbing ανάμεσα στους Επαγγελματίες Υγείας που εργάζονται στην Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας στην Κύπρο*», Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας», Λευκωσία, Ιούλιος 2014, σελ. 25, 42-43

<http://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/1671/%CE%94%CE%9C%CE%A5-2014-00236.pdf?sequence=1> την 01/04/2015.

### Ξένη βιβλιογραφία

**Acar, P., Kiyak, M., & Sine, B.** (2014). «*The Relationship between Organizational Culture and Mobbing: An Application on Construction Companies*». **Journal of Workplace Behavioral Health**, **29:4**, 281-298, DOI: 10.1080/15555240.2014.956929, 285.

**Ahrens, W., Morgan, Z. M., Lewis & Bockius LLP.** (2014), «*Labour & Employment in 39 jurisdictions worldwide*», Published by Law Business Research Ltd, London. pp. 93.

**Australian Public Service Commission** (2009), «*Bullying at work, A guide for employees*», pp. 8-11, [http://www.comcare.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0016/70414/Bullying\\_at\\_work\\_-\\_A\\_guide\\_for\\_employees\\_OHS78\\_PDF\\_1.41\\_MB.pdf](http://www.comcare.gov.au/_data/assets/pdf_file/0016/70414/Bullying_at_work_-_A_guide_for_employees_OHS78_PDF_1.41_MB.pdf)

**Anderson, J.** (2001), «*Report on harassment at the workplace*», (2001/2339(INI)), Committee on Employment and Social Affairs, European Parliament, 16 July 2001, pp.9-10, 13.

**Agervold, M.** (2007). «*Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study*». **Scandinavian Journal of Psychology**, **48**: 161–172. Doi: 10.1111/j.1467-9450.2007.00585.x, 166.

**Agervold, M., Mikkelsen, E. G.** (2004). «*Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions*». **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations**, **18:4**, 336-351, DOI: 10.1080/02678370412331319794, 337-338.

**Anne Renaut Journalist, A. R.** (2003), «*Moral harassment – work organization to blame?* », pp. 2-3.

**Archer, D.** (1999). «*Exploring bullying culture in the para-military organization*». **International Journal of Manpower**, Vol. 20, Iss 1/2, pp. 94 – 105, 99-100.

**Aytac S, Bozkurt V, Bayram N, Yildiz S, Aytac M, Akinci FS, Bilgel N.** (2011). «*Workplace violence: a study of Turkish workers*». **International journal of occupational safety and ergonomics**, 2011, 17(4): 385–402, 386, 389, 391, 394, 396.

**Bano, S., Malik, S.** (2013). «*Impact of Workplace Bullying on Organizational Outcome*». **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences** 2013, Vol. 7 (3), 618-627, 619-620.

**Bartlett, II., J. E., Bartlett, M. E.** (2011). «*Workplace Bullying: An Integrative Literature Review*». **Advances in Developing Human Resources February 2011**, **13**: 69-84, first published on June 27, 2011 doi:10.1177/1523422311410651, 75.



**Bentley, T.A., Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M.P., Dale, A., Trenberth, I.** (2012). «*Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies*». **Tourism Management**, 33 (2012), 351-360, 352-353.

**Beswick, J.** (2004). «*Bullying at work: a review of the literature*». In Beswick, J., Gore, J., David Palferman, D. (2004), Science Group: Human Factors, WPS/06/04, Harpur Hill, Buxton, Derbyshire, SK17 9JN. Health & safety laboratory, pp. 4-6, 14-15, 19-21, 23.

**Beswick, J., Gore, J., Palferman, D.** (2006), «*Bullying at Work: a Review of the Literature*», Health and Safety Laboratory, Harpur Hill: Buxton, 2006 pp. 1-2.

**Boulanger A.** (2013), «Physical Effects of Workplace Aggression: The Toll Bullying Takes on Your Mind and Body», <http://www.medicaldaily.com/physical-effects-workplace-aggression-toll-bullying-takes-your-mind-and-body-247018>

**Boller, T.** (2014). «*Labour & Employment in 39 Jurisdictions worldwide 2014*». Getting the deal through, London, Published by Law Business Research Ltd, Lancaster, London. pp.16.

**Björkqvist, K., & Österman, K.** (1999), «*The Nature of School Bullying, A cross-national perspective*». In Smith, P. K., Junger-Tas, J., Olweus, D., Catalano, R., and Slee, P. (Eds), Routledge: London. pp. 1-4, 57.

**Brasil, M.** (2014). «*Labour & employment in 39 jurisdictions worldwide*». Getting the Deal Through, London. Published by LAW Business Research Ltd, Lancaster, London pp.134.

**Carter, M., Thompson, N., Crampton, P., Morrow, G., Burford, B., Gray, C., and Illing, J.** (2013), «*Workplace bullying in the UK NHS: a questionnaire and interview study on prevalence, impact and barriers to reporting*», **BMJ Open**. 2013; 3(6):e002628. Doi: 10.1136/bmjopen-2013-002628, pp.2.

**Cornoiu, T, S.** (2011). «*Ways to intervene in case of mobbing*». **Romanian Journal of Experimental Applied Psychology**, Vol. 2, Issue 2, 2011, 25-29.

**Carroll, T. L., Lauzier, M.** (2014). «*Workplace Bullying and Job Satisfaction: The Buffering Effect of Social Support*». **Universal Journal of Psychology** 2(2): 81-89, 2014, DOI: 10.13189/ ujp.2014.020205, 81-82.

**Cornell University ILR School, USA** (2006), «*Worldwide Guide to Termination, Employment Discrimination, and Workplace Harassment Laws*». Published by Baker & McKenzie LLP, Chivago USA 2006, pp.233.

**Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P., Pereirad, B.** (2002). «*Measuring workplace bullying*». **Aggression and Violent Behavior** 7 (2002) 33 – 51, 38-47.

**David, G.** (2002), «*Fighting Back: How to Fight Bullying In the Work place*». McGraw Hill, UK, Berkshire, pp. 1-5.

**Di Rosa AE, Gangemi S, Cristani M, Fenga C, Saitta S, Abenavoli E, Imbesi S, Speciale A, Minciullo PL, Spatari G, Abbate S, Saija A, and Cimino F.** (2009). «*Serum levels of carbonylated and nitrosylated proteins in mobbing victims with workplace adjustment disorders*». **Biological Psychology**, Volume 82, Issue 3, December 2009, Pages 308-311, ISSN 0301-0511, <http://dx.doi.org/10.1016/j.biopsycho.2009.09.005>, pp. 308.

**Dilek, Y. and Aytolan, Y.** (2008). «*Development and psychometric evaluation of workplace psychologically violent behaviours instrument*». **Journal of Clinical Nursing**, 17: 1361–1370, Doi: 10.1111/j.1365-2702.2007.02262.x, 1363.

**Duffy D., and Sperry L.** (2014). «*Overcoming Mobbing, a recovery guide for workplace aggression and bullying*». Oxford University press, New York, USA, pp. 1-7.

**Doğan, H., Doğan, İ.** (2009). «*The Relationship between Mobbing and Job Satisfaction: An Exploratory Study*». International Symposium on Sustainable Development, June 9-10 2009, Sarajevo, pp. 267.

**De Cuyper, N., Baillien, E., and De Witte, H.** (2009). «*Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying*». **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations**, 23:3, 206-224, DOI: 10.1080/02678370903257578, pp. 208.

**Di Martino V., Hoel H., Vooper C. L.** (2003). «*Preventing violence and harassment in the workplace*». European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. pp. 50-58.

**Duffy, M., Sperry, L.** (2007). «*Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences*». **The Family Journal: counseling and therapy for couples and families**, Vol. 15 No. 4, October 2007 398-404, DOI: 10.1177/1066480707305069, 2007 Sage Publications, 398-402.

**Duffy, M., Sperry, L.** (2014). «*Overcoming Mobbing. A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*». Oxford University press, New York, USA, pp.1, 15.

Dealing with workplace bullying A Practical Guide for Employees, pp. 4-8  
[https://crana.org.au/files/pdfs/SAgov\\_bullying\\_employees.pdf](https://crana.org.au/files/pdfs/SAgov_bullying_employees.pdf)

«*Dealing with workplace bullying, a practical guide for employees*» Government of South Australia, 2012,  
[http://www.stopbullyingsa.com.au/documents/bullying\\_employees.pdf](http://www.stopbullyingsa.com.au/documents/bullying_employees.pdf)

**Efe, S.Y. and Ayaz, S.** (2010). «*Mobbing against nurses in the workplace in Turkey*». **International Nursing Review**, 57: 328–334, doi: 10.1111/j.1466-7657.2010.00815.x, pp.328-333.



**Einarsen, S.** (1999). «*The nature and causes of bullying at work*». **International Journal of Manpower**, 20 Iss: 1/2, pp.16-27, pp.16-18, 22-23.

**Einarsen, S.** (2000). «*Bullying and harassment at work: Unveiling an organizational taboo*». Edited by Sheeman, M., Ramsay, S., & Patrick, J. (2000), Brisbane: Griffith University, pp. 7.

**Einarsen, S., & Skogstad, A.** (1996). «*Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*». **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5:2, 185-201, DOI: 10.1080/13594329608414854, 186.

**Einarsen, S.** (2000). «*Harassment and Bullying at work: A review of the Scandinavian approach*». **Aggression and Violent Behavior**, Vol. 5, No. 4, July–August 2000, 379–401, ISSN 1359-1789, 383-384.

**Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L.** (2003), «*The concept of bullying at work, The European tradition*», In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C., L. (Eds.), «*Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*», pp. 3-30, Taylor & Francis, London, pp. 7-8, 10-11, 13, 15-16, 18-21.

**Einarsen, S., Gemzøe Mikkelsen, E.** (2003), «*Individual effects of exposure to bullying at work*». In Stale, E., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C., (Eds). «*Bullying and emotional abuse in the workplace, International perspectives in research and practice*». Taylor & Francis, London, 2003, pp. 128-132, 134-136.

**Einarsen, S.** (2005). «*The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience*». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 7-3, 2005, mis en ligne le 01 novembre 2005, consulté le 15 novembre 2014. URL : <http://pistes.revues.org/3156>, pp. 3, 7.

**Einarsen, S., H., Nielsen, M. B.** (2005). «*Workplace bullying*». pp. 5-6, 14-19, 30-31, 34-38, 40-46, <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=97307>

**Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L.** (2003). «*The concept of bullying at work, The European tradition*». In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C., L. (Eds.), «*Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*». Taylor & Francis, London, pp. 7-8, 10-11, 13, 18-21.

**Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A.** (2007). «*Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*». **The Leadership Quarterly**, Volume 18, Issue 3, June 2007, Pages 207-216, ISSN 1048-9843, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>, 212.

**Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L.** (2011), «*The concept of bullying and harassment at work*». In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (Eds). CRC PRESS: NW, pp.3-6.

**Einarsen, S., Aasland, M.S., Skogstad, A. (2012).** «*Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*». **The Leadership Quarterly**, 18 (2007), 207–216, 212.

**Eriksen, W., Einarsen, S. (2004).** «*Gender minority as a risk factor of exposure to bullying at work: The case of male assistant nurses*». **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 473-492, DOI: 10.1080/13594320444000173, 475-476.

**Ertureten, A., Cemalcilar, Z., Aycan, A. (2013).** «*The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes*». **Journal of Business Ethics**, 116:205–216, DOI 10.1007/s10551-012-1468-2, 205-208.

**Farmer, D. (2011).** «*Workplace Bullying: An increasing epidemic creating traumatic experiences for targets of workplace bullying*». **The Special Issue on Behavioral and Social Science**. Centre for Promoting Ideas, USA [www.ijhssnet.com](http://www.ijhssnet.com), 196-203 Vol. 1 No. 7, Special Issue –June 2011, 196-201.

**FERRARI, E. (2004),** «*Raising awareness on mobbing, an eu perspective*», DAPHNE PROGRAMME, EUROPEAN COMMISSION, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women. April, 2004. pp. 7, 8, 12, 13.

**Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, PR, Olivares-Faúndez, VE. (2015).** «*Influence of mobbing (workplace bullying) on depressive symptoms: a longitudinal study among employees working with people with intellectual disabilities*». **Journal of intellectual disability research**, 2015 Jan;59(1):39-47. doi: 10.1111/jir.12084. Epub 2013 Aug 6, 40.

**Fisher-Blando, J. L. (2008).** «*Workplace Bullying: Aggressive behavior and its effect on job satisfaction and productivity*». A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, UNIVERSITY OF PHOENIX February 2008, pp.48.

**Garthus-Niegel S, Nübling M, Letzel S, Hegewald J, Wagner M, Wild PS, Blettner M, Zwiener I, Latza U, Jankowiak S, Liebers F, and Seidler A. (2015).** «*Development of a mobbing short scale in the Gutenberg Health Study*». **International Archives of occupational and environmental health**, DOI 10.1007/s00420-015-1058-6.

**Georgakopoulos, A., Wilkin, LaVena., Kent, B. (2011).** «*Workplace Bullying: A Complex Problem in Contemporary Organizations*». **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 3, Special Issue - January 2011, 3-5.

**GemzØe-Mikkelsen, E., Einarsen, S. (2002).** «*Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work*», **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 11:1, 87-111, DOI: 10.1080/13594320143000861, 87-90.

**Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2007).** «*Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?*». **Scandinavian**



**Journal of Psychology**, 48, 313–319, 314, 318.

**Glaso, L., Bele, E., Nielsen, M.B. & Einarsen, S.** (2011). «*Bus drivers' exposure to bullying at work: An occupation-specific approach*». **Scandinavian Journal of Psychology**, 52:484-493, May. Doi: 10.1111/j. 1467-9450.2011.00895.x pp 486-490.

**Gül, H.** (2012), «*Mobbing at Workplaces and the Mental Health Effects on Employees, Essential Notes in Psychiatry*». In Dr. Olisah, V., (Ed.), ISBN: 978-953-51-0574-9, InTech, Available from: <http://www.intechopen.com/books/essential-notes-in-psychiatry/mobbing-at-workplace-and-the-mental-health-effects-on-employees> pp. 5-9.

**Gholamzadeh, D., Khazaneh, A.T.** (2012). «*Surveying the relationships between leadership styles, organizational health and workplace bullying*». **Journal of Global Strategic Management**, 12, 2012, December, pp.8.

**Goodnight, R.** (2004). «*Laissez-Faire Leadership*». **Encyclopedia of Leadership. 2004**, Sage Publications. 16 Feb. 2011, pp. 820.

**Gross, B., Müller, P., Rabaeus, N.** (2014-2015). «*Employment and employee benefits in Switzerland: overview*». Association of Corporate Counsel. Q. 17.

**Hauge, L. J., Skogstad, A., Einarsen, S.** (2007). «*Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study*». **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations**, 21:3, 220-242, DOI: 10.1080/02678370701705810, 223.

**Hodson, R., Roscigno, V. J., & Lopez, S. H.** (2006). «*Chaos and the abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context*». **Work and Occupations**, 33(4), 382-416, 387.

**Hoel, H., Cooper, C.** (2000). «*Destructive conflict and bullying at work*». British Occupational Health Research Foundation pp.17.

**Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L.** (2001). «*The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*». Report Commissioned by the International Labour Organization (ILO) Geneva, University of Manchester, Institute of Science and Technology, pp. 8, 22.

**Hoel, H., and Salin, D.** (2003), «*Organizational antecedents of workplace bullying*», In Stale E., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (2003), «*Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*», Taylor & Francis, London, 2003, pp. 212-214.

**Hoel, H., Faragher, B., Cooper, C. L.** (2004). «*Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviors are not necessarily equally damaging*». **British Journal of Guidance and Counselling**. Volume 32, Number 3, August 2004, pp. 367-387(21), Routledge, part of the Taylor & Francis Group, 368.

**Hoel, H., Einarsen, S., Cooper, C. L.** (2003), «*Organizational effects of bullying*», In

**Stale, E., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.,** (Eds), «*Bullying and emotional abuse in the workplace, International perspectives in research and practice*», Taylor & Francis, 2003, pp. 145.

**Hoel, H., Faragher, B., Cooper, C. L.** (2004). «*Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging*». **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol. 32, No. 3, August 2004, 67-368.

**Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., Einarsen, S.** (2010). «*Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying*». **British Journal of Management**, 21: 453–468, doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x, 455-456.

**Howse, M., Ash, S., Hodson, N.** (2014). «*Labour & Employment in 39 jurisdictions worldwide*». Getting the Deal Through, London. Published by Law Business Research Ltd, Lancaster, London p. 271.

**International Labour Office, International Council of Nurses, World Health Organization, Public Services International** (2002). «*Framework Guidelines For Addressing Workplace Violence In the Health Sector*». pp. 3-5.

**Janet O., Chan - Mok, Carlo C., Winder, C.** (2014). «*The Concept of Workplace Bullying: Implications from Australia Workplace Health and Safety Law, Psychiatry*». **Psychology and Law**, 21:3, 443-445.

**Jennifer, D., Cowie, H., and Ananiadou, K.** (2003). «*Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations*». **Aggressive Behavior**, Volume 29, 489–496. Doi: 10.1002/ab.10055, 490-491.

**JILPT, Report** (2013), «*Workplace Bullying and Harassment*», the Japan Institute for Labour Policy and Training, No. 12, 2013. Published by The Japan Institute for Labour Policy and Training, Tokyo, Japan, 2013. pp. 47-48.

**Johnson S.L.** (2009). «*International perspectives on workplace bullying among nurses: a review*». **International Nursing Review** 56, 34–40, Doi: 10.1111/j.1466-7657.2008.00679.x, 37, 39.

**Karsavuran, S. and Kaya, S.** (2015). «*The relationship between burnout and mobbing among hospital managers*». **Nursing Ethics**, doi 10.1177/0969733015602054, 2-3, 10.

**Kovalčíková, M., Barinková, M.** (2012). «*The protection of personal rights in employment relationships*». **Journal of interdisciplinary research**, Published within the frame of grant: VEGA no. 1/0851/12, «*The making and realization of the labor Law with regard to the regional aspect of labor market*», 55-56.

**Khoo, S.** (2010). «*Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace*». **Malaysian Family Physician: The Official Journal of the Academy of Family Physicians of Malaysia**, 5(2), 61–67, 62-64.

**Knaapila, S.** (2012). «Labour & employment in 39 jurisdictions worldwide». Getting the Deal Through. London. Published by LAW Business Research Ltd, Lancaster, London p. 96.

**Ktenas & Neokleous & Co.** (2011). «Labour & employment in 43 jurisdictions worldwide». Getting the Deal Through, London. Published by LAW Business Research Ltd, Lancaster, London pp. 62.

**Keashly, L.** (1997). «Emotional Abuse in the Workplace». **Journal of Emotional Abuse**, 1:1, 85-117, 85-107.

**Keashly, L. and Jagatic, K.** (2003). «By any other name, American perspectives on workplace bullying». In Stale E., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (Eds), «Bullying and emotional abuse in the workplace, International perspectives in research and practice» Taylor & Francis, London, 2003, pp.50-52.

**Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., and Barling, J.** (2004), «Poor Leadership», 92 <http://faculty.london.edu/nsivanathan/PoorLeadership.pdf>

**Labour Law in Denmark**, (2009). Published by PricewaterhouseCoopers, Denmark, pp.10-11.

**La Van, H., Katz, M., Jedel, M.J.** (2010), «The Public Sector Manager as a Bully: Analysis of Litigated Cases», ASBBS Annual Conference: Las Vegas, Volume 17 Number 1, February 2010, pp. 742.

**Lewis, D.** (2006), «Workplace bullying and harassment: building a culture of respect», No 4, June 2006, pp.6-8, [http://www.acas.org.uk/media/pdf/t/p/building\\_a\\_culture-accessible-version-Jun-2012.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/t/p/building_a_culture-accessible-version-Jun-2012.pdf)

**Lewis, D., Gunn, R.** (2007). «Workplace bullying in the public sector: understanding the racial dimension». **Public Administration**, 85:3 641–665, ISSN: 1467-9299 doi: 10.1111/j.1467-9299.2007.00665.x, 645.

**Leymann, H.** (1996), «The content and Development of Mobbing at Work», **European Journal of work and organizational psychology**, 5(2), 165-184, 167.

**Leymann, H.** (1990). «Mobbing and Psychological Terror at Workplaces». **Violence and Victims** 5 (1990), 119-126, 120-122, 189.

**Leymann, H.** (1996). «The content and development of mobbing at work». **European journal of work and organizational psychology**, 1996, 5(2), 165-184. University of Umeå, Sweden. DOI: 10.1080/13594329608414853, 176-177.

**Lutgen-Sandvik, P., Namie, G., Namie, R.** (2009). «Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections». In Lutgen-Sandvik, P. & Sypher, B.D. (Eds), «Destructive Organizational Communication», New York: Routledge Press, pp. 42-44, 46-48.



**Lutgen-Sandwich, P., Tracy, S.J., & Alberts J. K.** (2007). «*Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact*». **Journal of Management Studies** 44: 837–862. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x, 840.

**Macintosh, J.** (2012). «*Workplace Bullying Influences Women's Engagement in the Workforce*». **Issues in Mental Health Nursing**, November, 2012, 33 (11), 762-768.

**Magnuson, S., & Norem, K.** (2009). «*Bullies grow up and go to work*». **Journal of Professional Counseling: Practice, Theory, and Research**, 37(2), 34-51, 35-36.

**Mayhew, C., and Chappell, D.,** «*Occupational Violence: Types, Reporting Patterns, and Variations between Health Sectors*», pp.2-3  
<http://www.docs.fce.unsw.edu.au/orgmanagement/WorkingPapers/WP139.pdf>

**Matthiesen, S.B., Einarsen, S.** (2004). «*Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work*». **British Journal of Guidance & Counselling**, 32:3, 335-356, DOI: 10.1080/03069880410001723558, 336-338.

**Matthiesen, S.B., Einarsen, S.** (2007). «*Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences*». **Violence and Victims**, Volume: 22 Issue: 6 Dated: 2007 Pages: 735-753, 735-739.

**Milczarek, M., European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA,** (2010). «*Workplace Violence and Harassment: a European Picture*». Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010, pp. 28-33.

**Moreno-Jiménez, B., Muñoz, A., Salin, D., & Morante Benadero, M.** «*Workplace Bullying in Southern Europe: prevalence, forms and risk groups in a Spanish sample*». **International Journal of Organisational Behaviour**, volume 13(2), 95-109., ISSN 1440-5377, 96-97.

**Mota, A., Branco, C., & Associados.** (2009). «*Labour & employment in 43 jurisdictions worldwide*». Getting the Deal Through, London. Published by Law Business Research Ltd, Lancaster, London, pp. 200.

**Namie, G., & Ruth F Namie, R. F.** (2000). «*The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity On the Job*». Sourcebooks, Inc., pp. 6.

**Namie, G., Namie, R.** (2000, 2003, 2009). «*The Bully at work. What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*». Published by Sourcebooks, Inc. Naperville, Illinois (2000, 2003, 2009), pp. 29, 32-33, 41, 135-136.

**Namie G.** (2012), «*How bullies select their targets*», Workplace Bullying Institute. Research studies, The WBI website 2012-I Instant poll, <http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2012-IP-I.pdf> pp.1-2.

**Namie G.** (2013). «*First time abusers in bullied targets lives*». Workplace Bullying Institute, The WBI website 2013 Instant poll – H, pp. 1-4.

Nielsen, M. N., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glasø, L., Aasland, M. S., Notelaers, G., Einarsen, S. (2009). «Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods». **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 18:1, 81-101, DOI: 10.1080/13594320801969707, 82-84.

Nielsen, M. B. (2013). «Bullying in groups: The impact of leadership». **Scandinavian Journal of Psychology**, 2013, 54, 127-136, DOI: 10.1111/SJOP.1211, 127-128.

Notelaers, G. (2010). «Workplace bullying A risk control perspective». Dissertation for the degree philosophiae doctor (PhD) at the University of Bergen, 1-128, pp. 38.

Notelaers, G., Vermunt, K. J., Baillien, E., Einarsen, S., De Witte, H. (2011). «Exploring Risk Groups Workplace Bullying with Categorical Data». **Industrial Health** 2011, 49, 73–88, Doi: 10.2486/indhealth.MS1155, pp. 49, 73-74.

**Occupational health & safety council of Ontario.** «Developing workplace violence and harassment policies and programs: What employers need to know». pp. 5 [http://www.labour.gov.on.ca/english/hs/pdf/wvps\\_guide.pdf](http://www.labour.gov.on.ca/english/hs/pdf/wvps_guide.pdf)

**Ontario Safety Association for Community & Healthcare** (2009). «Bullying in the Workplace: A handbook for the workplace». Toronto, Ontario, Canada, ISBN: 1-894878-71-X, First Edition: March 2009, pp. 3-4, 7, 9-10, 12-14, 16, 18.

Ortega, A., Høgh, A., Pejtersen, J. H., Olsen, O. (2009). «Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study». **International Archives of Occupational and Environmental Health** February 2009, Volume 82, Issue 3, pp 417-426, DOI 10.1007/s00420-008-0339-8, 418.

Ozturk, H., Sokmen, S., Yilmaz, F. and Cilingir, D. (2008). «Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale». **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, 20: 435–442. doi: 10.1111/j.1745-7599.2008.00347.x, 435-438.

Pawar, D.V. (2014). «Styles of Leadership». **International Journal of Research**, Vol. 2, Issue: 7, July 2014 (IJRSML) ISSN: 2321 -2853, 13.

Picakcief, M., Acar, G., Colak, Z., Kilic, I. (2015). «The relationship between socio-demographic characteristics, work conditions and mobbing levels of health workers in primary health care». **Journal of Interpersonal Violence** 18-23, doi:10.1177/0886260515586360, 1-4.

Quine, L. (2001). «Workplace Bullying in Nurses». **Journal of Health Psychology**, Vol 6(1) 73–84, January 2001, SAGE Publications London. Thousand Oaks and New Delhi, 74, 77.

Rayner, C., Hoel, H., and Cooper, C. L. (2002). «Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do? ». Taylor & Francis, London.

Rutherford, A., Rissel, C. (2004). «A survey of workplace bullying in a health sector



organization». Australian Health Review September 2004 Vol 28 No 1:65-72, pp. 66-67.

**Safe Work Australia** (2013), «Dealing with workplace bullying - a worker's guide», <http://www.safeworkaustralia.gov.au/sites/SWA/about/Publications/Documents/828/Workers-Guide-workplace-bullying.pdf>

**Sahin, B., Cetin, M., Cimen, M., & Yildiran, N.** (2012). «Assessment of Turkish junior male physicians' exposure to mobbing behavior». **Croatian Medical Journal**, 53(4), 357–366. <http://doi.org/10.3325/cmj.2012.53.357>, 358, 361.

**Salin, D.** (2001). «Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying». **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10:4, 425-441, DOI: 10.1080/13594320143000771, 426-427.

**Salin, D.** (2003). «Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments». **International of Management and Decision Making**, 4, 1, 2003, 1, 13-14.

**Salin, D.** (2003). «Ways of explaining workplace bullying: enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment». **Human Relations**, 56 (10), 1213-1232, 14.

**Salin, D.,** (2008), «The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors», **Scandinavian Journal of Management**, Volume 24, Issue 3, September 2008, Pages 221-231, ISSN 0956-5221, 223-224.

**Safety & Health Assessment and Research for Prevention (SHARP)** (2011), «Workplace Bullying and Disruptive Behavior: What Everyone Needs to Know», pp. 3-5, <http://www.lni.wa.gov/safety/research/files/bullying.pdf>

**Šiška, K., Bannert, J., Feichtinger, J.** (2007). «Labour & Employment in jurisdictions worldwide». Getting the Deal Through, London, Published by Law Business Research Ltd, London, pp.154.

**Skouzos, T., Souzos, I., & Partners** (2014). «Labour & Employment in 39 jurisdictions worldwide». Getting the Deal Through, London, April, 2014, Published by Law Business Research Ltd, London. pp.102.

**Smith, P. K., Morita, Y., Junker-Tas, J., Olweus, D., Catalano, R., & Slee, P.** (1999). «The Nature of School Bullying, Across-national perspective» (Eds). Routledge: London. pp. 1-4.

**Spence Laschinger, H. K., Wong, C. A., Grau, A. L.** (2012). «The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study». **International Journal of Nursing Studies** 49 (2012) 1266–1276. 26 May 2012.

doi:10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012, 1267-1268.

**Spence Laschinger, H. K., & Roberta, F.** (2014). «*A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions*». **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 23:5, 739-753, DOI: 10.1080/1359432X.2013.804646, 740-741.

**Shallcross, L., Sheehan, M., Sheryl, R.** (2008). «*Workplace mobbing: Experiences in the public sector*». **International Journal of Organisational Behaviour**, Volume 13(2), 56-70, ISSN 1440-5377, 57-59.

**Shelton, Tammy L.** (2011). «*Mobbing, Bullying, & Harassment: A Silent Dilemma in the Workplace*». Research Papers. Paper 149, pp.14.

**Saunders, P., Huynh, A., Goodman-Delahunty, J.** (2007). «*Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying*». **International Journal of Law and Psychiatry**, Vol 30(4-5), Jul-Oct 2007, 340-354, 342-345, 354.

**Smokowski, P. R., and Kopasz, K.H** (2005). «*Bullying in School: An Overview of Types, Effects, Family Characteristics, and Family Characteristics, and Intervention Strategies*». **Children & Schools**, Apr 2005; 27, 2; ProQuest Direct Complete, 101-110, 104-105.

**Sperry, L., & Duffy, M.** (2009). «*Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations*». **The American Journal of Family Therapy**, 37:5, 433-442, DOI: 10.1080/01926180902945756, 436.

**Sloan, L. M., Matyók, T., Schmitz, C., Lester Short, G. F.** (2010). «*A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace*». **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 1 No. 3; December 2010, 92.

**Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., Euwema, M.** (2010). «*Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environmen*». **Journal of Business Ethics** September 2010, Volume 95:17-27. Springer, Netherlands 2010-09-01 2011. DOI: 10.1007/s10551-011-0797-x, 3-10.

**Tehrani, N., Westlake, R.** (1994), «*Debriefing individuals affected by violence*», **Counselling Psychology Quarterly**, 7:3, 251-259, DOI: 10.1080/09515079408254150, 257-258.

**Tehrani, N.** (2003). «*Counselling and rehabilitating employees involved with bullying*». In Stale, E., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (Eds). «*Bullying and emotional abuse in the workplace, International perspectives in research and practice*», Taylor & Francis, London, 2003, pp. 270-279.

**Tehrani, N.** (2004). «*Bullying: a source of chronic post traumatic stress?*». **British Journal of Guidance & Counselling**, 32:3, 357-366, DOI: 10.1080/03069880410001727567, 358.

**Tammy, L.** (2011). «*Mobbing, Bullying, & Harassment: A Silent Dilemma in the Workplace*». *Research Papers*. Paper 149, pp. 14 [http://opensiuc.lib.siu.edu/gs\\_rp/149](http://opensiuc.lib.siu.edu/gs_rp/149)

**Timo, N., Fulop, L. & Ruthjersen, A.** (2004). «*Crisis? What Crisis? Management Practices and Internal Violence and Workplace Bullying in Aged Care in Australia*». *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 57-89.

**The Japan Institute for Labour Policy and Training** (2013). «*Workplace Bullying and Harassment*». 12, 2013, JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment pp.1.

**Tracy, S. J., Lutgen-Sandwich, P., Alberts K. J.** (2006). «*Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Painful. Metaphors of Workplace Bullying*». **Management Communication Quarterly**, Volume 20 Number 2 November 2006 148-185, Sage Publications 10.1177/0893318906291980, 159-160, 162-172.

**Tsuno, K., Kawakami, N., Innue, A., & Abe, K.** (2000). «*Measuring Workplace Bullying: Reliability and Validity of the Japanese Version of the negative Acts Questionnaire*». **Journal of Occupational Health**, 52(4), 216-226, 216.

**Vartia, Ma.** (2001). «*Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying*». **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, 2001 Feb 27(1):63- 9, 64.

**Vartia-Väänänen, M.** (2002). «*Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health*». University of Helsinki Department of Psychology, Finnish Institute of Occupational Health, 2002 p.p. 11-18, 22-25.

**Vartia, M., Hyyti, J.** (2002), «*Gender differences in workplace bullying among prison officers*», **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 11:1, 113-126, DOI: 10.1080/13594320143000870, 114.

**Van Vugt, M., Jepson, S., Hartman, C., & De Cremer, D.** (2004). «*Why autocratic leadership might fail in solving public good dilemmas: The importance of group stability*». **Journal of Experimental Social Psychology**, 40, 1-20, 4.

**Verdasca, A.T.** (2011). «*Workplace Bullying and Organizational politics*». paper presented during the 1st Congress on Working Conditions, 15-16th September 2011, Oporto, 2-3.

**Vidal, S., Dauthier, C.** (2014). «*Labour & employment in 39 jurisdictions worldwide*». *Getting the Deal Through*, London. Published by LAW Business Research Ltd, Lancaster, London, 86.

**Wolmerath, M.** (2013). «*Workplace Bullying and Harassment in Germany*». In JILPT REPORT No. 12 2013, *Workplace Bullying and Harassment*, The Japan Institute for Labour Policy and Training 2013, Tokyo, Japan, pp. 80.

**Wong, C., and Cummings, G.** (2009). «*Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?*». **Journal of Health Organization and Management**, Vol. 23 Issue 5. 522 – 538, Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14777260910984014>, 523-524.



**Workplace Bullying Institute.** Research studies, Workplacebullying.org, the WBI website 2012-I Instant poll. How bullies select their targets. Namie G., PhD-Research director. 2012 Workplace bullying Institute, 1-2, <http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2012-IP-I.pdf>

**WorkSafe Victoria** (2012). «*Your guide to Workplace bullying – prevention and response*». 3-6  
[https://www.worksafe.vic.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0008/42893/WS\\_Bullying\\_Guide\\_Web2.pdf](https://www.worksafe.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/42893/WS_Bullying_Guide_Web2.pdf)

**Yehuda, R.** (2002). «*Post-Traumatic Stress Disorder*». **The New England Journal of Medicine**, Vol. 346, No. 2, 108-114, January 10, 2002, doi:10.1056/NEJMra012941, 108-112.

**Yu-Hui Lin, Wen-Yi Chen** (2007). «*Workplace Abuse: An Unseen Issue of Human Resource Management in Taiwan*». **The Journal of Human Resource and Adult Learning** Vol. 3, Num. 2, December 2007, 170-171.

**Yildirim, A., & Yildirim, D.** (2007). «*Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses*». **Journal of Clinical Nursing**, 16: 1444–1453. doi: 10.1111/j.1365-2702.2006.01814.x., 1445-1446, 1449-1450.

**Yildirim, D., Yildirim, A., and Timucin, A.** (2007). «*Mobbing behaviors encountered by nurse teaching staff*». **Nursing Ethics**, 2007 Jul; 14(4):447-63; discussion 463-5, 448.

**Yüksel, M., Tunçsiper, M.** (2011). «*The relationship between mobbing and organizational commitment in workplace*». **International Review of Management and Marketing**, Vol. 1, No. 3, 2011, pp.54-64, ISSN: 2146-4405, 56.

**Zapf, D., & Einarsen, S.** (2003). «*Individual antecedents of bullying, victims and perpetrators*». In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & Cooper, C. L. (Eds.), «*Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*», pp. 165-184, London: Taylor & Francis, pp. 165-184.

**Zapf, D., Gross, C.** (2001). «*Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension*». **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10:4, 497-522, DOI: 10.1080/13594320143000834, 499-503.

**Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., Vartia, M.** (2003). «*Empirical findings on bullying in the workplace*». In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (Eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis, London, 2003, pp. 112-114, 118.

**Zsoldos, E., Mahmood, A., Ebmeier, K. P.** (2014). «*Occupational stress, bullying and resilience in old age*». **Maturitas**, Volume 78, Issue 2, June 2014, Pages 86-90, ISSN 0378-5122, <http://dx.doi.org/10.1016/j.maturitas.2014.04.006>., 87-88.

- <http<sup>1</sup>://invenio.lib.auth.gr/record/128903/files/GRI-2012-8378.pdf> την 20/08/2014.
- [http<sup>2</sup>://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0101/PressReleases/A0101\\_SJO01\\_DT\\_QQ\\_01\\_2015\\_01\\_F\\_GR.pdf](http<sup>2</sup>://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0101/PressReleases/A0101_SJO01_DT_QQ_01_2015_01_F_GR.pdf) την 03/07/2015.
- [http<sup>3</sup>://www.violencepreventionworks.org/public/olweus\\_history.page](http<sup>3</sup>://www.violencepreventionworks.org/public/olweus_history.page) την 01/09/14.
- <http<sup>4</sup>://www.leymann.se/English/11120E.HTM> την 02/09/14.
- <http<sup>5</sup>://www.psychologicalharassment.com/Marie-France-Hirigoyen-Biography.htm> την 01/09/14.
- <http<sup>6</sup>://www.bullyonline.org/successunlimited/archive/AAT.htm> την 30/08/14.
- <http<sup>7</sup>://www.jil.go.jp/english/organization/aboutus.html> την 01/09/14.
- <http<sup>8</sup>://www.workplacebullying.org/> την 02/09/14.
- <http<sup>9</sup>://www.leymann.se/English/11130E.HTM> την 02/09/14.
- <http<sup>10</sup>://www.leymann.se/English/12100E.HTM> την 02/09/14.
- <http<sup>11</sup>://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> την 02/09/14.
- <http<sup>12</sup>://www.icn.ch/> την 02/09/14.
- <http<sup>13</sup>://www.who.int/en/> την 02/09/14.
- <http<sup>14</sup>://www.world-psi.org/> την 02/09/14.
- <http<sup>15</sup>://www.workplacebullying.org/individuals/problem/definition/> την 02/09/14.
- <http<sup>16</sup>://www.workplacebullying.org/individuals/problem/definition/> την 01/10/14.
- <http<sup>17</sup>://www.kwesthues.com/ohs-canada.htm> την 03/03/2015.
- [http<sup>18</sup>://www.bullyonline.org/workbully/amibeing.htm#am\\_i\\_being\\_bullied](http<sup>18</sup>://www.bullyonline.org/workbully/amibeing.htm#am_i_being_bullied) την 10/04/2015.
- <https<sup>19</sup>://www.humanrights.gov.au/workplace-bullying-violence-harassment-and-bullying-fact-sheet> την 16/03/2015.
- <http<sup>20</sup>://www.makeadentleadership.com/verbal-abuse-in-the-workplace.html> την 11/03/2015.
- <http<sup>21</sup>://everydaylife.globalpost.com/verbal-abuse-workplace-2085.html> την 11/03/2015.
- <http<sup>22</sup>://www.hrpasport.gr/en/arthra/workplace-bullying-siopiri-epidimia> την 11/03/2015.
- [http<sup>23</sup>://www.typet.gr/pdf/TYPET\\_128.pdf](http<sup>23</sup>://www.typet.gr/pdf/TYPET_128.pdf) την 11/03/2015.
- [http<sup>24</sup>://www.labour.gov.on.ca/english/hs/pdf/wpvh\\_gl.pdf](http<sup>24</sup>://www.labour.gov.on.ca/english/hs/pdf/wpvh_gl.pdf) την 11/03/2015.
- <http<sup>25</sup>://www.prevention-violence.com/en/int-111.asp> την 10/03/2015.
- <http<sup>26</sup>://psychotherapy-gr.blogspot.gr/2007/11/union-eurobank.html> την 12/03/2015.
- <http<sup>27</sup>://vromodouleia.blogspot.gr/> την 10/03/2015.
- <http<sup>28</sup>://www.stopbullyingsa.com.au/factors.asp#factors> την 05/03/15.
- <http<sup>29</sup>://www.hrmorning.com/8-workplace-bully-personality-types/> την 17/03/15.
- <http<sup>30</sup>://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D9105C52-7FED-42EA-A557-D1785DF6D34F/0/bullyatwork0405.pdf> την 23/03/2015.
- <http<sup>31</sup>://bullying.about.com/od/Basics/a/8-Facts-About-Bullying-Everyone-Should-Know.htm> την 12/03/2015.
- <http<sup>32</sup>://nobullying.com/adult-bullying-stories-war-in-the-workplace/> την



- 24/03/2015.
- [https<sup>33</sup>://louisville.edu/ombuds/selfhelp/reading/Workplace%20Bullying.pdf/at\\_download/file](https://louisville.edu/ombuds/selfhelp/reading/Workplace%20Bullying.pdf/at_download/file) την 09/04/2015.
  - [http<sup>34</sup>://legalcareers.about.com/od/careertrends/a/Workplace-Bullying-Bullying-Facts-And-Figures.htm](http://legalcareers.about.com/od/careertrends/a/Workplace-Bullying-Bullying-Facts-And-Figures.htm) την 09/04/2015.
  - [http<sup>35</sup>://www.bullying.com.au/workplace-bullying/the-workplace-target.php](http://www.bullying.com.au/workplace-bullying/the-workplace-target.php) την 24/03/2015.
  - [http<sup>36</sup>://www.ihraustralia.com/fact-sheets/what-isnt-workplace-bullying](http://www.ihraustralia.com/fact-sheets/what-isnt-workplace-bullying) την 24/03/2015.
  - [https<sup>37</sup>://www.usq.edu.au/hr/equitydiversity/eopolproc/workplaceharassment/bullying](https://www.usq.edu.au/hr/equitydiversity/eopolproc/workplaceharassment/bullying) την 24/03/2015.
  - [http<sup>38</sup>://www.bullyonline.org/related/agediscr.htm](http://www.bullyonline.org/related/agediscr.htm) την 24/03/2015.
  - [http<sup>39</sup>://psychology.about.com/od/leadership/f/autocratic-leadership.htm](http://psychology.about.com/od/leadership/f/autocratic-leadership.htm) την 01/04/2015.
  - [http<sup>40</sup>://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_84.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm) την 03/04/2015.
  - [http<sup>41</sup>://www.essortment.com/styles-leadership-36149.html](http://www.essortment.com/styles-leadership-36149.html) την 03/04/2015.
  - [http<sup>42</sup>://www.adviseamerica.com/laissez-faire-leadership-style-examples/](http://www.adviseamerica.com/laissez-faire-leadership-style-examples/) 03/04/2015.
  - [http<sup>43</sup>://www.adviseamerica.com/famous-laissez-faire-leaders/](http://www.adviseamerica.com/famous-laissez-faire-leaders/) την 03/04/2015.
  - [http<sup>44</sup>://www.epistimonikomarketing.gr/me-pente-lekseis-etairiki-koultoura-simainei-pos-ginontai-ta-pragmata-edo/](http://www.epistimonikomarketing.gr/me-pente-lekseis-etairiki-koultoura-simainei-pos-ginontai-ta-pragmata-edo/) την 09/04/2015.
  - [http<sup>45</sup>://bullyonline.org/workbully/types\\_of\\_bullying.htm](http://bullyonline.org/workbully/types_of_bullying.htm) την 10/03/2015.
  - [http<sup>46</sup>://www.decision-making-confidence.com/socialized-psychopath.html](http://www.decision-making-confidence.com/socialized-psychopath.html) την 16/04/2015.
  - [http<sup>47</sup>://www.medicaldaily.com/physical-effects-workplace-aggression-toll-bullying-takes-your-mind-and-body-247018](http://www.medicaldaily.com/physical-effects-workplace-aggression-toll-bullying-takes-your-mind-and-body-247018) την 22/04/2015.
  - [http<sup>48</sup>://www.oppw.gr/wp-content/uploads/2015/01/People-and-Work\\_40-21-22-page-001.jpg](http://www.oppw.gr/wp-content/uploads/2015/01/People-and-Work_40-21-22-page-001.jpg) την 24/04/2015.
  - [http<sup>49</sup>://www.psychoterapia.gr/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13:2009-05-01-10-44-03&catid=3:2009-05-01-10-35-09&Itemid=8](http://www.psychoterapia.gr/main/index.php?option=com_content&view=article&id=13:2009-05-01-10-44-03&catid=3:2009-05-01-10-35-09&Itemid=8) την 30/05/2015.
  - [http<sup>50</sup>://www.workplacebullying.org/individuals/impact/coworkers/](http://www.workplacebullying.org/individuals/impact/coworkers/) την 16/01/2015.
  - [http<sup>51</sup>://www.workplacebullying.org/2014/04/21/family/](http://www.workplacebullying.org/2014/04/21/family/) την 05/05/2015.
  - [http<sup>52</sup>://www.bullying.co.uk/bullying-at-work/how-workplace-bullying-can-affect-your-family/](http://www.bullying.co.uk/bullying-at-work/how-workplace-bullying-can-affect-your-family/) την 05/05/2015.
  - [http<sup>53</sup>://wol.jw.org/el/wol/d/r1/lp-e/102003602#h=21](http://wol.jw.org/el/wol/d/r1/lp-e/102003602#h=21) την 05/05/2015.
  - [http<sup>54</sup>://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1342](http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1342) την 11/05/2015.
  - [http<sup>55</sup>://travmatotherapeia.com/v1/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%8D%CE%BC%CE%B1/](http://travmatotherapeia.com/v1/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%8D%CE%BC%CE%B1/) την 12/05/2015.
  - [http<sup>56</sup>://www.workplacebullying.org/individuals/solutions/selecting-a-therapist/](http://www.workplacebullying.org/individuals/solutions/selecting-a-therapist/) την 12/05/2015.
  - [http<sup>57</sup>://www.psychosynthesis.gr/therapies-mesw-texnis](http://www.psychosynthesis.gr/therapies-mesw-texnis) την 12/03/2015.
  - [https<sup>58</sup>://osha.europa.eu/el/topics/stress/harassment](https://osha.europa.eu/el/topics/stress/harassment) την 12/03/2015.
  - [http<sup>59</sup>://www.simplypsychology.org/attribution-theory.html](http://www.simplypsychology.org/attribution-theory.html) την 25/05/2015.
  - [http<sup>60</sup>://psychology.about.com/od/developmentalpsychology/a/sociallearning.htm](http://psychology.about.com/od/developmentalpsychology/a/sociallearning.htm) την 05/4/2015.



- [http<sup>61</sup>://www.pek.org.cy/Proceedings\\_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20erevna/10.1.%20L.%20Neofytou%20&%20M.%20Koutselini.pdf](http<sup>61</sup>://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20erevna/10.1.%20L.%20Neofytou%20&%20M.%20Koutselini.pdf) την 02/06/2015.
- <http<sup>62</sup>://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2009/GavrilakiKaterina/attached-document-1307013968-241067-14010/gavrilaki2009.pdf> την 24/04/2015.
- <http<sup>63</sup>://ag.arizona.edu/sfcs/cyfernet/cyfar/focus.htm> την 24/04/2015.
- <http<sup>64</sup>://www.oppw.gr/evimeria-ke-desmefsi-aparetita-gia-tin-parakinisi-ton-ergazomenon/> την 24/04/2015.
- [http<sup>65</sup>://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2013/021/ef13/EF13021EL.pdf](http<sup>65</sup>://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/021/ef13/EF13021EL.pdf) την 24/04/2015.
- <http<sup>66</sup>://www.unison.org.uk/about/> την 07/05/2015.
- <https<sup>67</sup>://sites.google.com/site/newgeodem/home/00666> την 08/05/2015.
- <http<sup>68</sup>://www.internationallaborlaw.com/files/2013/01/Bullying-Harassment-and-Stress-in-the-workplace-A-European-Perspective.pdf>, την 12/09/14.
- <http<sup>69</sup>://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:el:HTML> την 29/11/14.
- <http<sup>70</sup>://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:el:HTML> την 29/11/14.
- <http<sup>71</sup>://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002L0073&from=EL> την 29/11/14.
- <http<sup>72</sup>://www.psychologicalharassment.com/laws.htm> την 13/11/14.
- <http<sup>73</sup>://abusergoestowork.com/legislation/international-laws/> την 13/11/14.
- <http<sup>74</sup>://plymcabcampaigns.wordpress.com/tag/workplace-bullyinginnetherlands/> την 14/11/14.
- <http<sup>75</sup>://www.hg.org/article.asp?id=19416> την 21/11/2014.
- [http<sup>76</sup>://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dl/dl.nsf/All/9EF1E22B2A326207C225785C004E76F2/\\$file/%CE%9F%20%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%AF%20%CE%8A%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%91%CF%80%CE%B1%CF%83%CF%87%CF%8C%CE%BB%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%9D%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%82.pdf?OpenElement](http<sup>76</sup>://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dl/dl.nsf/All/9EF1E22B2A326207C225785C004E76F2/$file/%CE%9F%20%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%AF%20%CE%8A%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%91%CF%80%CE%B1%CF%83%CF%87%CF%8C%CE%BB%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%9D%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%82.pdf?OpenElement) την 15/11/2014.
- [http<sup>77</sup>://www.citizensinformation.ie/en/employment/equality\\_in\\_work/bullying\\_in\\_the\\_workplace.html](http<sup>77</sup>://www.citizensinformation.ie/en/employment/equality_in_work/bullying_in_the_workplace.html) την 15/11/14.
- <http<sup>78</sup>://www.iclg.co.uk/practice-areas/employment-and-labour-law/employment-and-labour-law-2014/Switzerland> την 19/11/2014.
- <http<sup>79</sup>://www.hcamag.com/opinion/the-new-workplace-bullying-laws-what-they-mean-for-you-177608.aspx> την 14/11/2014.
- <http<sup>80</sup>://www.studiolegaleriva.it/public/mobbing-introduzione.asp> την 18/11/2014.
- <http<sup>81</sup>://www.crossborderemployer.com/post/2014/02/17/Basics-Of-Employment-Law-In-Italy-Part-II.aspx> την 26/11/2014.
- <http<sup>82</sup>://dignityatworknow.webs.com/whatwevepublished.htm> την 18/11/2014.
- <http<sup>83</sup>://www.iclg.co.uk/practice-areas/employment-and-labour-law/employment-and-labour-law-2014/portugal> την 18/11/2014.



- <http<sup>84</sup>://www.theisogroup.com/sites/default/files/files/Publication%20Teaser.pdf> την 28/11/2014.
- <http<sup>85</sup>://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9726.htm> την 10/09/14
- [https<sup>86</sup>://osha.europa.eu/en/topics/osm/reports/european\\_system\\_004.stm](https<sup>86</sup>://osha.europa.eu/en/topics/osm/reports/european_system_004.stm) την 10/09/2014.
- [http<sup>87</sup>://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/general/nacecodes\\_en.pdf](http<sup>87</sup>://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/general/nacecodes_en.pdf) την 10/09/2014.
- <http<sup>88</sup>://www.nhs.uk/NHSEngland/thenhs/nhshistory/Pages/the-nhs%20history.aspx> την 09/09/2014.
- <http<sup>89</sup>://www.workplacebullying.org/> την 09/09/2014.
- <http<sup>90</sup>://www.kingsfund.org.uk/> την 02/09/2014.
- <http<sup>91</sup>://bma.org.uk/about-the-bma> την 05/09/2014.
- <http<sup>92</sup>://www.tno.nl/> την 07/09/2014.
- <http<sup>93</sup>://www.leymann.se/English/12100E.HTM>
- <http<sup>94</sup>://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/increasing-focus-on-workplace-mobbing> την 07/09/2014.
- <http<sup>95</sup>://councilforeuropeanstudies.org/critcom/labor-disorders-in-neoliberal-italy-mobbing-well-being-and-the-workplace/> την 07/09/2014
- <http<sup>96</sup>://www.kwesthues.com/bullyingvsmobbing.htm> την 07/09/2015.

## Παράρτημα Α΄

### Έρευνες

Πολλές έρευνες και μελέτες, όπως αυτή των Einarsen και Mikkelsen (2003), έδειξαν ότι το bullying στον εργασιακό χώρο έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία και στην υγεία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Leymann (1990), Zapf, Knorz & Kulla, (1996), οι συνέπειες στην υγεία τους περιλαμβάνουν τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά συμπτώματα, όπως διαταραχές ύπνου, κοινωνική απομόνωση, χρόνια κόπωση, θυμό, καταναγκασμό, άγχος, χαμηλή αυτοεκτίμηση, κατάθλιψη και απόγνωση (Glaso et. al., 2011).

#### Τρίτη Ευρωπαϊκή έρευνα

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Ίδρυμα Δουβλίνου), έτρεξε την Τρίτη Ευρωπαϊκή έρευνα που πραγματοποιήθηκε, από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία. Στα κράτη μέλη που πήραν μέρος δόθηκαν 21.000 συνεντεύξεις, από εργαζόμενους σχετικά με τις συνθήκες εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα, 12 εκ. άτομα (8%), δήλωσαν ότι έχουν πέσει θύματα παρενόχλησης στην εργασία τους κατά την διάρκεια του τελευταίου έτους, 4% έχουν πέσει θύματα σωματικής βίας και 2% έχουν υποστεί σεξουαλική παρενόχληση. Στατιστικά στοιχεία από πολλά κράτη μέλη, δείχνουν ότι το πρόβλημα έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις. Επίσης, φαίνεται ότι υπάρχει ξεκάθαρη σχέση μεταξύ παρενόχλησης και μεταξύ του άγχους και της έντασης στην εργασία. Με βάση την ίδια έρευνα, οι γυναίκες σε ποσοστό 9% πέφτουν συχνότερα θύματα παρενόχλησης, σε σχέση με τους άντρες (7%). Τα άτομα που εργάζονται με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, πέφτουν θύματα σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους μόνιμους υπαλλήλους. Στον δημόσιο τομέα το ποσοστό των ατόμων, που δέχονται παρενόχληση ανέρχεται στο 13%. Στον κλάδο παροχής υπηρεσιών και πωλήσεων, το ποσοστό φτάνει το 11% και στον τραπεζικό κλάδο 10%. Οι εργαζόμενοι που πέφτουν θύματα παρενόχλησης, είναι εκτεθειμένοι στο άγχος σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Το 47% των ατόμων που έχουν υποστεί παρενόχληση, δήλωσαν ότι έχουν αγχώδη εργασία. Η απουσία από την εργασία λόγω υγείας φτάνει το 13% (Anderson, 2001).

#### Σουηδία

Η μεγαλύτερη έρευνα για το mobbing, πραγματοποιήθηκε στην Σουηδία. Το δείγμα (2.400 εργαζόμενοι), αντιπροσώπευσε το σύνολο του εργατικού δυναμικού. Η συχνότητα εμφάνισης δείχνει ότι 54.000 άτομα του ενεργού πληθυσμού, από τα 4,4 εκ. εργαζόμενων ανδρών και γυναικών εκτέθηκαν στο mobbing. Κάθε χρόνο, προστίθενται 120.000 νέα θύματα (Leymann, 1996). Αν υποθέσουμε ότι ένας υπάλληλος εργάζεται για περίπου τριάντα (30) χρόνια, ο κίνδυνος να πέσει θύμα παρενόχλησης είναι 25%. Δηλαδή ένας στους τέσσερις εργαζόμενους, θα πέσει θύμα παρενόχλησης για τουλάχιστον έξι μήνες κατά την διάρκεια της εργασιακής του ζωής. Η διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν είναι μεγάλη. Το ποσοστό των ανδρών κυμαίνεται στο 45%

και των γυναικών στο 55%. Όσο για την ερώτηση που γεννιέται σε όλους, «ποιος κάνει mobbing σε ποιόν», η έρευνα έδειξε ότι το 76% των ανδρών παρενοχλούνται από άνδρες, το 3% από γυναίκες και το 21% και από τα δύο φύλα. Όσον αφορά στις γυναίκες, το 40% παρενοχλούνται από γυναίκες, το 30% από άνδρες και το 30% και από άνδρες και από γυναίκες. Εύλογα θα ρωτήσει κάποιος γιατί οι άνδρες παρενοχλούνται από άνδρες και γιατί οι γυναίκες, από γυναίκες. Η απάντηση είναι απλή. Στην Σουηδία υπάρχει η συνήθεια, η κουλτούρα, οι άνδρες να δουλεύουν με άνδρες και οι γυναίκες με γυναίκες (Leymann, 1996).

Περίπου το ένα τρίτο των θυμάτων, παρενοχλούνται από ένα πρόσωπο. Λίγο πάνω από το 40% παρενοχλούνται από δύο ή τέσσερα άτομα. Δεν είναι συχνό το φαινόμενο μια ομάδα εργαζομένων, να παρενοχλήσει ένα και μόνο άτομο. Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μαρτύρων και παριστάμενων. Το 14,1% των ατόμων που δέχτηκαν παρενόχληση και πήραν μέρος στην έρευνα, εργαζόταν σε πανεπιστήμια, σχολεία και σε άλλους εκπαιδευτικούς κλάδους. Σύμφωνα με τον Leymann (1995c), έρευνα που έγινε στην λεγόμενη Σουηδική κλινική για mobbing, έδειξε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ασθενών εργάζονταν σε θρησκευτικές οργανώσεις, σχολεία, νοσοκομεία, κέντρα παιδικής φροντίδας και πανεπιστήμια. Σε αυτά τα νοσοκομεία, περίπου τα τρία τέταρτα (¾), ήταν γυναίκες. Η εξήγηση είναι ότι σε αυτά τα εργασιακά περιβάλλοντα, απασχολούνται περισσότερο γυναίκες απ' ότι άνδρες (Leymann, 1996).

Ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων (10-20%) που υπέστησαν bullying, παρουσιάζει ασθένειες ή βάζει τέλος στην ζωή του. Ο Leymann αναφέρει ότι κάθε 5<sup>η</sup> αυτοκτονία με βάση τα επίσημα στατιστικά στοιχεία της Σουηδίας (περίπου 1.800 τον χρόνο στο σύνολο), μπορεί να οφείλεται σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον. Στην Σουηδία το ποσοστό των παρενοχλήσεων στον ιδιωτικό τομέα, σε σχέση με τον δημόσιο, είναι ελαφρώς μικρότερο. Στην Αυστρία και στην Φινλανδία, το συνολικό ποσοστό ήταν μεγαλύτερο σε σύγκριση με την Σουηδία (Leymann, 1996). Η Σουηδική έρευνα για το περιβάλλον εργασίας που έγινε το 1999, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει σχέση μεταξύ άγχους και παρενόχλησης (Anderson, 2001).

Πίνακας 1: Σχέση άγχους και παρενόχλησης

| Απαιτήσεις, αυτοέλεγχος και επίπεδο άγχους στην εργασία |            |                       | Ποσοστό παρενόχλησης % |          |
|---|------------|-----------------------|------------------------|----------|
| Αυτοέλεγχος   | Απαιτήσεις | Εργασία               | Άνδρες                 | Γυναίκες |
| Χαμηλός   | Ελάχιστες  | Χαμηλός βαθμός άγχους | 5,7                    | 4,5      |
| Χαμηλός   | Υψηλές     | Υψηλός βαθμός άγχους  | 15,9                   | 12,6     |
| Υψηλός  | Ελάχιστες  | Παθητική              | 9,3                    | 6,9      |
| Υψηλός  | Υψηλές     | Ενεργή                | 6,8                    | 8,4      |

Προσαρμόστηκε από Anderson, 2001

Από τον πίνακα προκύπτει, ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό βαθμό άγχους και συγχρόνως χαμηλό βαθμό ελέγχου της εργασίας τους, είναι πιο επιρρεπείς στον εκφοβισμό. Κατά την δεκαετία του '90 υπήρχε πληθώρα τέτοιου είδους θέσεων στις



οποίες απασχολούνταν κυρίως γυναίκες. Την ίδια περίοδο η συχνότητα παρενόχλησης αυξήθηκε περισσότερο για τις γυναίκες απ' ό,τι για τους άνδρες.

Έρευνα από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία.

Το 2000 δημοσιεύτηκε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία. Σκοπός της έρευνας ήταν να δώσει μια καλύτερη εικόνα των συνθηκών εργασίας στην Ε.Ε και να επιστήκει την προσοχή στα θέματα που απαιτούν επιπλέον έρευνα. Η συλλογή των δεδομένων έγινε σε εθνικό και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Για την συγκέντρωση των πληροφοριών χρησιμοποιήθηκαν τα Εθνικά δίκτυα των κρατών μελών<sup>22</sup> και οι πληροφορίες προήλθαν από τις Εθνικές στατιστικές εκθέσεις<sup>23</sup>, τις Εθνικές έρευνες και την άποψη των εμπειρογνομόνων. Πληροφορίες συγκεντρώθηκαν και από άλλες πηγές όπως το Εργατικό Συμβούλιο Αμοιβών, τους Ιατρικούς Οργανισμούς, τα ταμεία εργαζομένων, από την ESWC<sup>24</sup> και την ESAW<sup>25</sup>. Η δεύτερη Ευρωπαϊκή έρευνα πραγματοποιήθηκε στις αρχές του 1996 και πήραν μέρος αυτοαπασχολούμενοι ή άτομα που εργάζονταν την περίοδο των συνεντεύξεων, με ηλικία δεκαπέντε ετών και πάνω (δεν συμπεριλήφθησαν νοικοκυρές και άνεργοι). Μη Ευρωπαίοι πολίτες μπορούσαν να συμμετέχουν, με την προϋπόθεση όμως να μιλούν την γλώσσα της χώρας στην οποία εργάζονταν. Οι συνεντεύξεις έγιναν στις οικίες των ερωτηθέντων. Στόχος ήταν η συλλογή χιλίων περιπτώσεων ανά κράτος δηλαδή, χίλιες από την πρώην Δυτική Γερμανία, χίλιες από την πρώην Ανατολική

---

<sup>22</sup> Τα κράτη μέλη, έλαβαν παραρτήματα των Ευρωπαϊκών δεδομένων για την βελτίωση της Εργασίας και των Συνθηκών Διαβίωσης και από την Eurostat. Η Eurostat, εκτελεί το έργο της Ευρωπαϊκής στατιστικής για τα εργατικά ατυχήματα, συνεργάζεται με τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποσκοπεί στην συλλογή δεδομένων, για τα ατυχήματα στον εργασιακό χώρο και στη δημιουργία βάσης δεδομένων σε επίπεδο Ένωσης.

<sup>23</sup> Αγγλία, Αυστρία, Σουηδία, Βέλγιο, Ισπανία, Δανία, Πορτογαλία, Φινλανδία, Λουξεμβούργο, Γαλλία, Ιταλία, Γερμανία, Ιρλανδία, Ελλάδα και Ολλανδία.

<sup>24</sup> ESWC: Second European survey on working conditions (δεύτερη (2<sup>η</sup>) Ευρωπαϊκή έρευνα για τις εργασιακές συνθήκες) <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9726.htm> (http<sup>85</sup>).

<sup>25</sup> ESAW: European statistics on accidents at work (Ευρωπαϊκές στατιστικές για τα εργατικά ατυχήματα). Καλύπτει όλα τα ατυχήματα που οδηγούν σε απουσία από την εργασία τουλάχιστον τέσσερις (4) μέρες. Τα ατυχήματα, μπορεί να μην σχετίζονται με το άμεσο εργασιακό περιβάλλον αλλά γίνονται κατά την εκτέλεση της εργασίας (π.χ. τροχαίο). Δεν περιλαμβάνει τα ατυχήματα που συμβαίνουν πηγαίνοντας ή φεύγοντας από την δουλειά και τα αυτά που συμβαίνουν από μια ασθένεια όπως μια καρδιακή προσβολή, που συμβαίνει όταν εργάζεται το άτομο και δεν σχετίζεται άμεσα με την εργασία. [https://osha.europa.eu/en/topics/osm/reports/european\\_system\\_004.stm](https://osha.europa.eu/en/topics/osm/reports/european_system_004.stm) (http<sup>86</sup>).

Γερμανία και πεντακόσιες (500) από το Λουξεμβούργο (European Agency for Safety and Health at Work, 2000).

Πίνακας 2: Ψυχοκοινωνικές συνθήκες.

| Συνθήκες εργασίας                                 | Εργαζόμενοι που εκτέθηκαν % | Προσδιορισμένοι κλάδοι   | Προσδιορισμένα Επαγγέλματα   | Εθνικές αναφορές για πρόσθετη προληπτική δράση |
|---|-----------------------------|--|--|--|
| Σεξουαλική παρενόχληση                            | 2%                          | Υγεία, Εστιατόρια, Ξενοδοχεία, Κοινωνική εργασία   | Εργαζόμενοι σε υπηρεσίες προσωπικής προστασίας                                   | 2 <sup>26</sup>                                |
| Σωματική βία                                      | 4%                          | Υγεία και Κοινωνική εργασία  | Επιστήμες ζωής και υγείας. Εργαζόμενοι σε υπηρεσίες προσωπικής προστασίας        | 7 <sup>27</sup>                                |
| Bullying και θυματοποίηση                         | 8%                          | Υγεία και Κοινωνική εργασία  | Εξυπηρέτηση πελατών, πωλήσεις και υπηρεσίες. Εργαζόμενοι σε υπηρεσίες προστασίας | 7 <sup>28</sup>                                |
| Μηχανήματα που καθορίζουν τον εργασιακό χώρο      | 22%                         | Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων   | Συναρμολογητές και χειριστές μηχανημάτων   | 4 <sup>29</sup>                                |
| Μονότονη εργασία                                  | 45%                         | Τροφίμων και ποτών, κατεργασία δέρματος, κατασκευή τσαντών, είδη ταξιδιού, υποδημάτων, μελοποιίας, κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων | Συναρμολογητές και χειριστές μηχανημάτων. Πωλήσεις και υπηρεσίες                 | 6 <sup>30</sup>                                |
| Εργασία υψηλής έντασης                            | 54%                         | Εστιατόρια και Ξενοδοχεία  | Υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών. Διευθυντικά στελέχη                              | 6 <sup>31</sup>                                |
| Εργασία που υπαγορεύεται από την κοινωνική ζήτηση | 67%                         | Εστιατόρια και Ξενοδοχεία  | Υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών   | 3 <sup>32</sup>                                |

Προσαρμόστηκε από European Agency for Safety and Health at Work, 2000

Με βάση τον πίνακα, τα σημεία ελέγχου δεν εντόπισαν ψυχοκοινωνικές συνθήκες που να απαιτούν επιπλέον προληπτικά μέτρα. Η σωματική βία, το bullying και η θυματοποίηση, αναγνωρίστηκαν από επτά Εθνικές εκθέσεις ως ζητήματα που απαιτούν τέτοιου είδους ενέργειες (προληπτικά μέτρα). Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα της 2<sup>ης</sup> έρευνας του Δουβλίνου, οι παραπάνω εργασιακές συνθήκες έχουν χαμηλό ποσοστό όσον αφορά στους εργαζόμενους που εκτέθηκαν. Καμιά κατηγορία δεν θεωρήθηκε ότι

<sup>26</sup> Δανία, Ισπανία.

<sup>27</sup> Σουηδία, Βέλγιο, Ισπανία, Δανία, Ιρλανδία, Φινλανδία, Ολλανδία.

<sup>28</sup> Σουηδία, Βέλγιο, Ισπανία, Δανία, Ιρλανδία, Φινλανδία, Ολλανδία.

<sup>29</sup> Ισπανία, Βέλγιο, Δανία και Ιταλία.

<sup>30</sup> Σουηδία, Αυστρία, Ισπανία, Βέλγιο, Φινλανδία και Δανία.

<sup>31</sup> Ισπανία, Βέλγιο, Ιταλία, Δανία, Ολλανδία και Φινλανδία.

<sup>32</sup> Σουηδία, Δανία και Ισπανία.

βρίσκεται σε μεγαλύτερο κίνδυνο (European Agency for Safety and Health at Work, 2000).

Πίνακας 3: Επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια.....Αποτελέσματα

| Επαγγέλματα  | Κλάδοι   | Εθνικές αναφορές για πρόσθετη προληπτική δράση | Εργαζόμενοι που εκτέθηκαν %, Αριθμός ατυχημάτων | Συνθήκες εργασίας                         |
|--|--|--|---|---|
| Ανειδίκευτοι εργάτες μεταποίησης, κατασκευών, μεταφορών και ορυχείων         | Κοινωνική ασφάλιση. Δημόσια διοίκηση και άμυνα. Υγεία και κοινωνική εργασία. | 5  | 25%   | Απουσία λόγω επαγγελματικής ασθένειας     |
| Επιστήμες ζωής, Επαγγελματίες Υγείας   | Εκπαίδευση. Υγεία και κοινωνική εργασία.                                     | 10   | 28%   | Άγχος                                     |
| Ανειδίκευτοι εργάτες μεταποίησης, κατασκευών, μεταφορών και ορυχείων         | Κατασκευή-έργα   | 8  | 30%   | Μυοσκελετικές παθήσεις                    |
| Εργάτες μεταποίησης, κατασκευών, μεταφορών και ορυχείων. Τεχνικά επαγγέλματα | Κατασκευή-έργα   | 7  | Δεν υπάρχουν Ευρωπαϊκά δεδομένα                 | Επαγγελματικές ασθένειες                  |
| Εργάτες μεταποίησης, κατασκευών, μεταφορών και ορυχείων.                     | Κατασκευή-έργα   | 6  | 5.549 (1996) <sup>33</sup>                      | Θανατηφόρα ατυχήματα                      |
| Οικοδομικά επαγγέλματα   | Κατασκευή-έργα   | 7  | 4.757.611 (1996) <sup>34</sup>                  | Ατυχήματα με απουσία πάνω από τρεις μέρες |

Προσαρμόστηκε από European Agency for Safety and Health at Work, 2000

Δέκα Εθνικές αναφορές στον παραπάνω πίνακα συμφωνούν, ότι πρέπει να ληφθούν επιπλέον προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση του άγχους. Δεύτερες σε σειρά έρχονται οι μυοσκελετικές παθήσεις, που αναφέρονται από οχτώ Εθνικές αναφορές για την λήψη προληπτικών μέτρων. Επίσης, ο τομέας των κατασκευών, σύμφωνα με τις Εθνικές αναφορές, βρίσκεται σε κίνδυνο για θανατηφόρα ατυχήματα, απουσία από την εργασία πάνω από τρεις μέρες, μυοσκελετικές παθήσεις και επαγγελματικές ασθένειες. Η κοινωνική εργασία και η Υγεία έχουν μεγαλύτερα ποσοστά άγχους και απουσίας λόγω ασθένειας.

<sup>33</sup> Στοιχεία Eurostat

<sup>34</sup> Στοιχεία Eurostat



Πίνακας 4: Ένδειξη έκθεσης θυματοποίησης και εκφοβισμού

| Επιδράσεις στην υγεία  | Εικόνα Ευρώπης   | Κατηγορίες σε κίνδυνο <sup>35</sup> (Εθνικές αναφορές) <sup>36</sup>  | Επαγγέλματα σε κίνδυνο (Εθνικές αναφορές) <sup>37</sup>  | Εθνικές αναφορές   |
|--|--|---|--|--|
| Το bullying και η θυματοποίηση οδηγεί σε ασθένειες λόγω άγχους | Το 8% <sup>38</sup> εκτέθηκαν σε bullying και θυματοποίηση στην εργασία. | Παραγωγή χημικών προϊόντων και ουσιών (2)<br>Εστιάτορια και ξενοδοχεία (3)<br>Χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί <sup>39</sup> (2)<br>Άμυνα, Δημόσια διοίκηση και υποχρεωτική ασφάλιση (2)<br>Εκπαίδευση (3)<br>Κοινωνική εργασία και υγεία (5) | Επαγγελματίες Υγείας & επιστήμες ζωής (2).<br>Επαγγέλματα διδασκαλίας (2).<br>Υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών (4).<br>Εργαζόμενοι προστασίας & προσωπικών υπηρεσιών (4).<br>Πωλητές & μοντέλα (2).<br>Τεχνίτες και συναφή επαγγέλματα (2).<br>Ανειδίκευτοι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών (4).<br>Ανειδίκευτοι εργάτες κατασκευών, ορυχείων, μεταφορών & μεταποιήσεων (2). | Σουηδία<br>Δανία<br>Ολλανδία<br>Ιρλανδία<br>Ισπανία<br>Βέλγιο<br>Φινλανδία |

Προσαρμόστηκε από European Agency for Safety and Health at Work, 2000

Σύμφωνα με τον πίνακα, οι Εθνικές εκθέσεις ανέφεραν ότι η τάση για εκφοβισμό και θυματοποίηση δεν είναι σταθερή. Έξι αναφορές δήλωσαν αύξηση του φαινομένου και μία πτώση. Οχτώ εκθέσεις δεν ήταν σε θέση να δώσουν τις τάσεις. Για την ανάπτυξη πρόσθετων προληπτικών μέτρων το bullying, η θυματοποίηση και η σωματική βία αναφέρθηκαν στις εκθέσεις επτά χωρών (Σουηδία, Δανία, Ολλανδία, Ιρλανδία, Ισπανία, Βέλγιο και Φινλανδία). Σε άλλη (αναφορά), το bullying θεωρήθηκε ως φαινόμενο με αυξητικές τάσεις κυρίως στα σχολεία. Το εκπαιδευτικό προσωπικό έχει υποστεί παρενόχληση σε ποικίλους βαθμούς, που σε κάποιες περιπτώσεις έφτασε και στην βία. Σε αρκετές εκθέσεις υπήρχε έλλειψη δεδομένων για τον παράγοντα κινδύνου και τονίστηκε ότι δεν υπάρχει η κατάλληλη γνώση για προετοιμασία, εκπαίδευση και αντιμετώπιση των συνεπειών (European Agency for Safety and Health at Work, 2000).

Τονίστηκε ότι θα ήταν καλό, να αναπτυχθούν μια σειρά από μέτρα με σκοπό την μείωση της θυματοποίησης και του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο, όπως:

<sup>35</sup> Σύμφωνα με τις Εθνικές αναφορές.

<sup>36</sup> Με βάση την χρήση του NACE (The Statistical Classification of Economic Activities in the European Community) CODE, το οποίο είναι σύστημα, στατιστικής ταξινόμησης των οικονομικών δραστηριοτήτων στην Ευρωπαϊκή κοινότητα [http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/general/nacecodes\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/general/nacecodes_en.pdf) (http<sup>87</sup>)

<sup>37</sup> Σε συμφωνία με την χρήση του ISCO (International Standard Classification of Occupations) code, που ασχολείται με διεθνείς κοινωνικές και οικονομικές ταξινομήσεις.

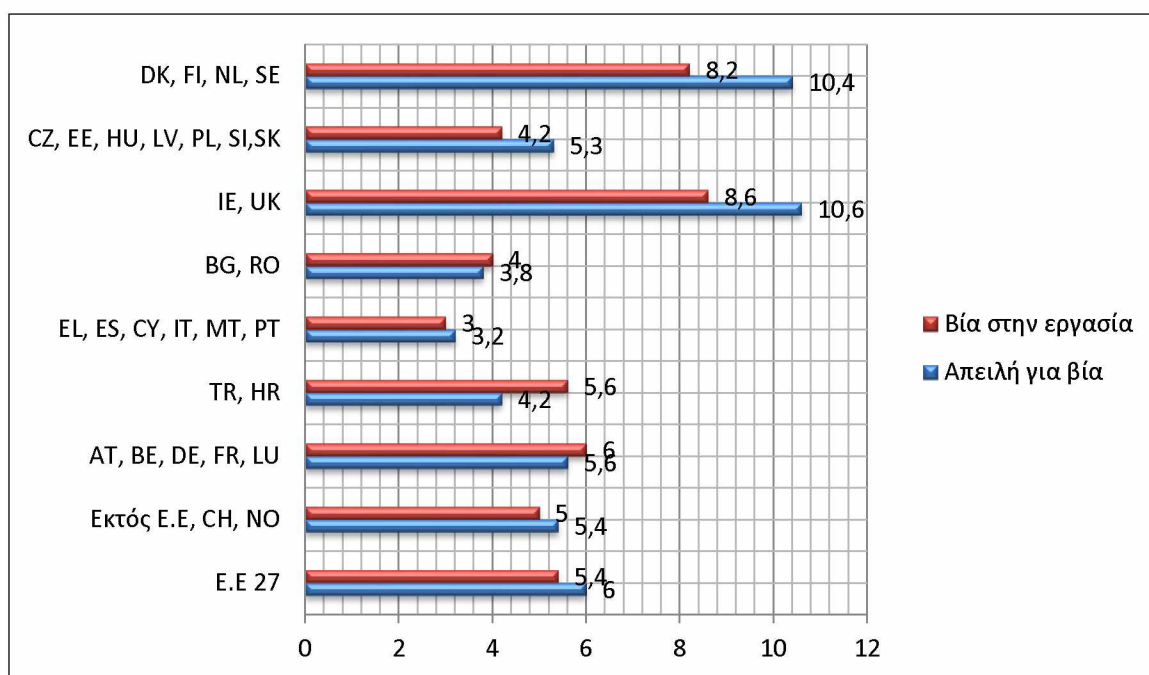
<sup>38</sup> Στο σύνολο των εργαζομένων που συνεντεύχιαστηκαν.

<sup>39</sup> Εξαιρούνται συνταξιοδοτικά ταμεία και ασφαλιστικές.

- Κατάρτιση εργαζομένων.
- Ανάπτυξη κατάλληλων μεθόδων για την αντιμετώπιση των συνεπειών.
- Αύξηση της επιτήρησης.
- Εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας και των εργαζομένων στους εργασιακούς χώρους, για τον εντοπισμό των θυμάτων παρενόχλησης (European Agency for Safety and Health at Work, 2000).

#### Τέταρτη Ευρωπαϊκή έρευνα

Το 2005 πραγματοποιήθηκε η τέταρτη Ευρωπαϊκή έρευνα όπου εξετάστηκαν ο εκφοβισμός, η παρενόχληση και η σεξουαλική παρενόχληση. Σύμφωνα με την έρευνα, το 5% των εργαζομένων (1/20) δήλωσε ότι έχει πέσει θύμα παρενόχλησης και εκφοβισμού στο εργασιακό του περιβάλλον. Το χαμηλό ποσοστό μπορεί να οφείλεται στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των χωρών, όπως στην διαφορετική κουλτούρα και στην ευαισθητοποίηση στο φαινόμενο (π.χ. στην Ιταλία και στην Βουλγαρία (2%) είχαν τα χαμηλότερα ποσοστά). Σε έρευνα που έγινε το 2000, η Φινλανδία και η Ολλανδία ήταν οι χώρες με την μεγαλύτερη συχνότητα του εκφοβισμού (EWCS, 2007).



Διάγραμμα 1: Εργαζόμενοι που έπεσαν θύματα βίας ή δέχτηκαν απειλές για βία, ανά ομάδα χωρών<sup>40</sup> (%). Προσαρμόστηκε από EWCS 2007

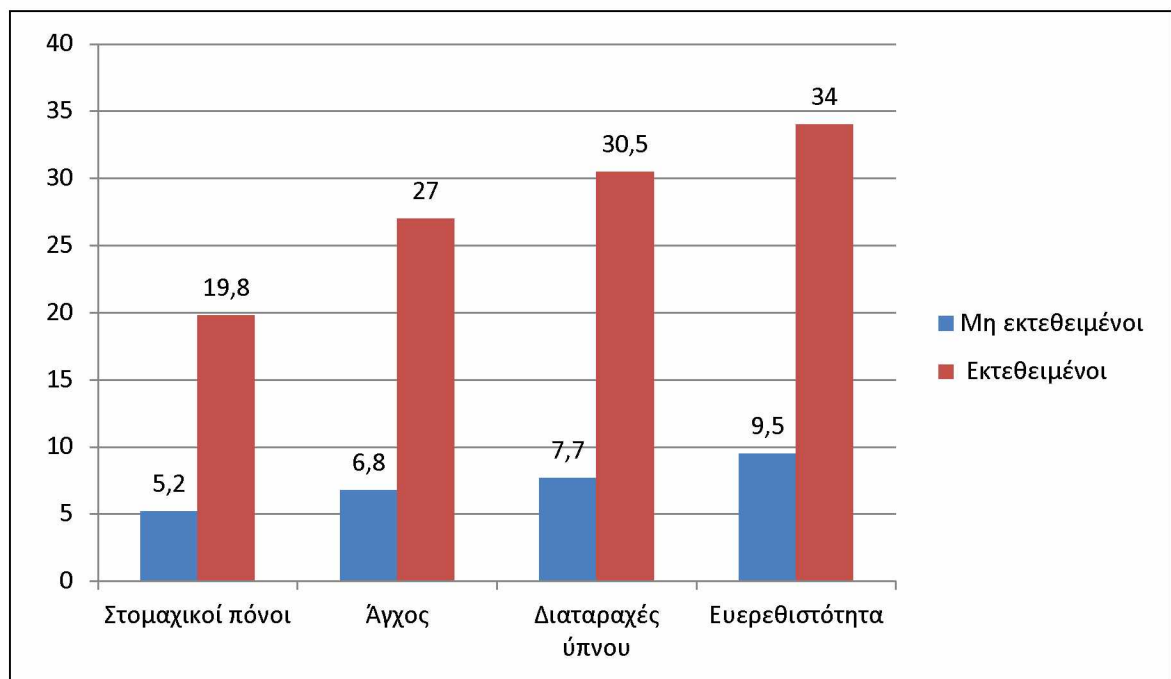
<sup>40</sup> **DK**: Δανία, **FI**: Φινλανδία, **NL**: Βασίλειο των Κάτω Χωρών (Ολλανδία), **SE**: Βασίλειο της Σουηδίας, **CZ**: Τσεχική Δημοκρατία, **EE**: Δημοκρατία της Εσθονίας, **HU**: Ουγγαρία, **LV**: Δημοκρατία της Λετονίας, **PL**: Δημοκρατία της Πολωνίας, **SI**: Δημοκρατία της Σλοβενίας, **SK**: Σλοβακική Δημοκρατία, **IE**: Ιρλανδία, **UK**: Ηνωμένο Βασίλειο της Μεγάλης Βρετανίας και της Βόρειας Ιρλανδίας, **BG**: Δημοκρατία της Βουλγαρίας, **RO**: Ρουμανία, **EL**: Ελληνική Δημοκρατία, **ES**: Βασίλειο της Ισπανίας, **CY**: Κυπριακή Δημοκρατία, **IT**: Ιταλική Δημοκρατία, **MT**: Δημοκρατία της Μάλτας, **PT**: Πορτογαλική Δημοκρατία, **TR**: Δημοκρατία της Τουρκίας, **HR**: Δημοκρατία της Κροατίας, **AT**: Δημοκρατία της Αυστρίας, **BE**: Βασίλειο του Βελγίου, **DE**: Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας, **FR**: Γαλλική Δημοκρατία, **LU**: Μεγάλο Δουκάτο του Λουξεμβούργου, **CH**: Ελβετία, **NO**: Βασίλειο της Νορβηγίας.

Πίνακας 5 : Παρενόχληση και εκφοβισμός (φύλο και χώρα, %)

|              | Γυναίκες | Άντρες |
|--------------|----------|--------|
| Βουλγαρία    | 1,5      | 2,0    |
| Φιλανδία     | 20,5     | 14,3   |
| Ιταλία       | 2,5      | 2,2    |
| Ολλανδία     | 13,0     | 11,2   |
| Ισπανία      | 2,0      | 3,3    |
| Λουξεμβούργο | 14,7     | 9,0    |
| Τσεχία       | 5,4      | 1,1    |
| Λιθουανία    | 14,6     | 8,8    |
| Ουγγαρία     | 2,6      | 3,2    |
| Ελλάδα       | 7,6      | 10,2   |
| Κύπρος       | 3,2      | 2,8    |
| Ιρλανδία     | 12,8     | 6,2    |
| Πολωνία      | 3,7      | 2,9    |
| Βέλγιο       | 9,8      | 7,4    |
| Σουηδία      | 4,7      | 2,3    |
| Κροατία      | 9,9      | 6,8    |
| Σλοβακία     | 3,7      | 3,4    |
| Μάλτα        | 8,7      | 7,8    |
| Πορτογαλία   | 3,2      | 4,0    |
| Γαλλία       | 8,2      | 7,4    |
| Γερμανία     | 6,6      | 2,0    |
| Σλοβενία     | 9,9      | 7,4    |
| Λετονία      | 3,3      | 6,0    |
| Δανία        | 8,5      | 6,2    |
| Ρουμανία     | 5,0      | 4,5    |
| Ελβετία      | 8,5      | 5,8    |
| Νορβηγία     | 6,5      | 3,2    |
| Εσθονία      | 6,8      | 6,2    |
| Τουρκία      | 7,0      | 4,2    |
| Αγγλία       | 7,0      | 3,9    |
| Αυστρία      | 5,1      | 5,0    |
| E.E 27       | 6,2      | 4,3    |

Προσαρμόστηκε από EWCS, 2007



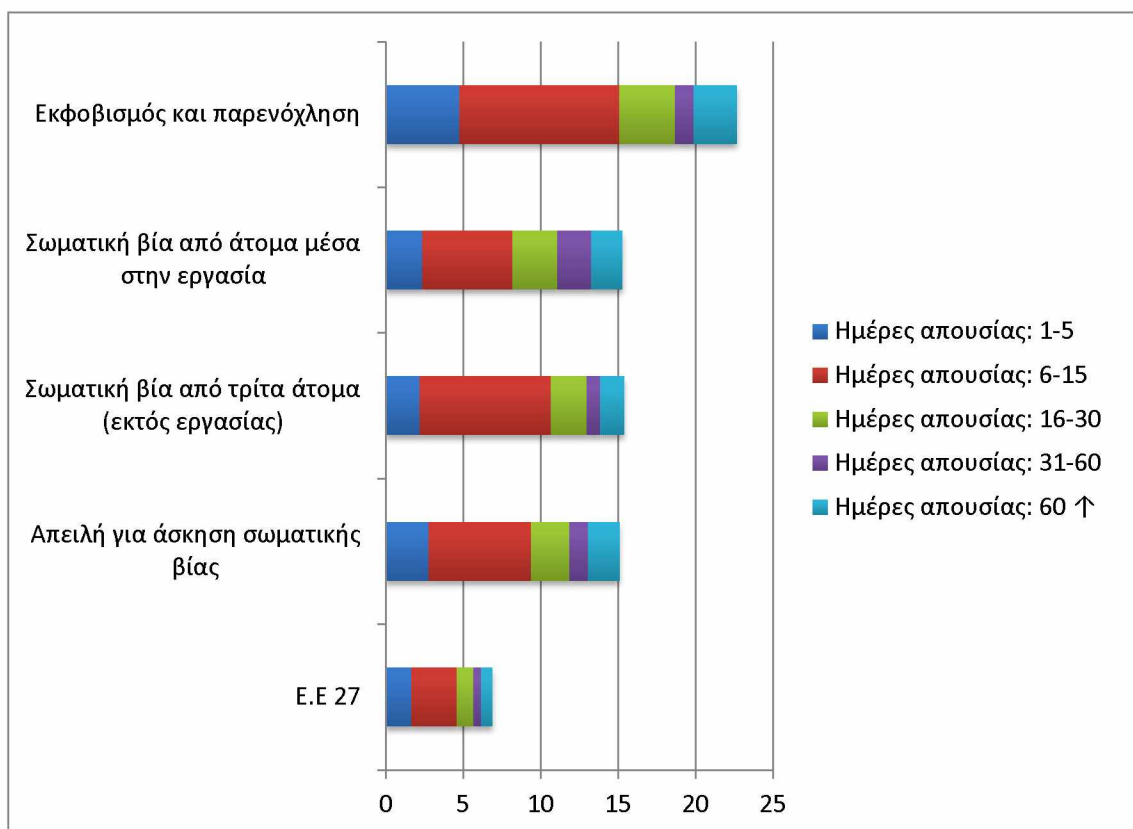


Διάγραμμα 2: Σχετιζόμενα προβλήματα υγείας με τον εκφοβισμό και την παρενόχληση Ε.Ε 27 (%). Προσαρμόστηκε από EWCS, 2007

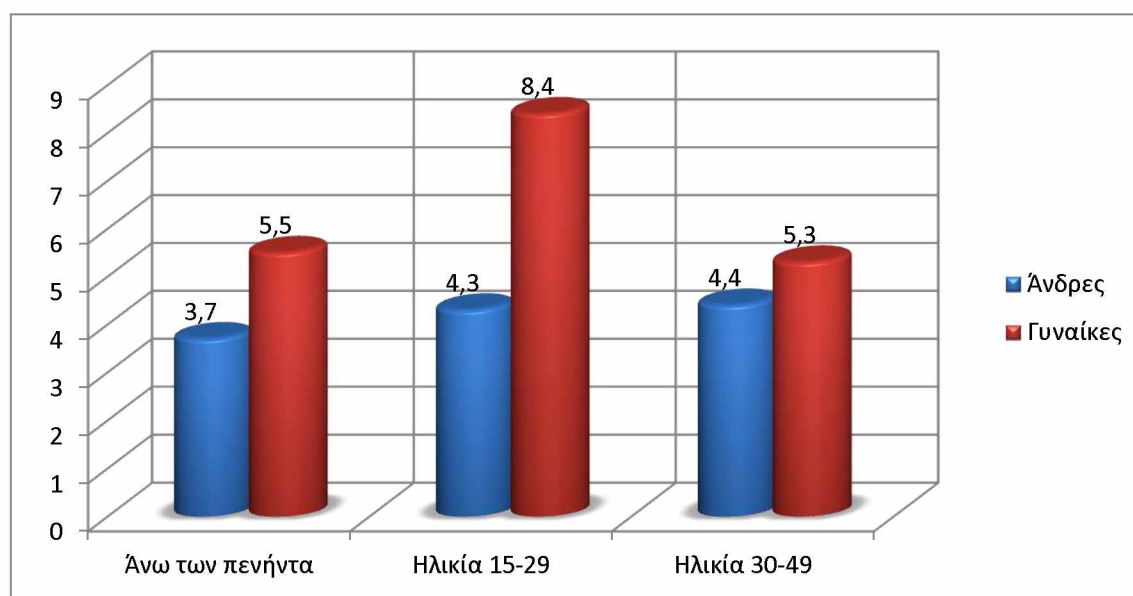
#### Επιπτώσεις παρενόχλησης και βίας στον εργασιακό χώρο

Τα άτομα που πέφτουν θύματα βίας ή παρενόχλησης, παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά ασθενειών που σχετίζονται με την εργασία. Το ποσοστό των ατόμων που αναφέρουν προβλήματα, όπως άγχος, αϋπνία και ευερεθιστότητα, είναι τέσσερις φορές μεγαλύτερο ανάμεσα στους εργαζόμενους, που είχαν υποστεί bullying (εκφοβισμό) ή βία σε σχέση με αυτούς που δεν είχαν υποστεί εκφοβισμό. Υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης συμπτωμάτων όπως πόνο στο στομάχι, αναφέρθηκε από τους εργαζόμενους που έχουν υποστεί εκφοβισμό και παρενόχληση. Πολλαπλά προβλήματα υγείας σε μεγαλύτερα ποσοστά αναφέρονται και πάλι από τους εργαζόμενους που έχουν πέσει θύματα. Το 40% αυτών δήλωσαν ότι έχουν επηρεαστεί από έξι ή περισσότερα από τα 17 συμπτώματα (προβλήματα όρασης και ακοής, κάποιο άλλο σύμπτωμα, ευερεθιστότητα, δερματικά προβλήματα, άγχος, οσφυαλγία, αλλεργίες, πονοκέφαλοι, διαταραχές ύπνου, στομαχικές διαταραχές, κούραση, μυϊκοί πόνοι, στρες, δύσπνοια, τραυματισμοί και καρδιακές παθήσεις) του ερωτηματολογίου, σε σχέση με το σύνολο του ενεργού πληθυσμού (15%).

Στο παρακάτω γράφημα, το 23% των εργαζομένων ανέφεραν ότι έλειψαν από την εργασία τους, τους τελευταίους δώδεκα μήνες πριν από την έρευνα λόγω προβλημάτων υγείας. Όσοι εργαζόμενοι εκτίθενται σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να απουσιάσουν λόγω κακής υγείας. Επίσης αυτή η κατηγορία των εργαζομένων απουσίασε για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα τους προηγούμενους 12 μήνες λόγω κακής υγείας, που σχετίζεται και πάλι με την εργασία. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχει αναγκαστική σχέση μεταξύ της βίας και των απουσιών από την εργασία.

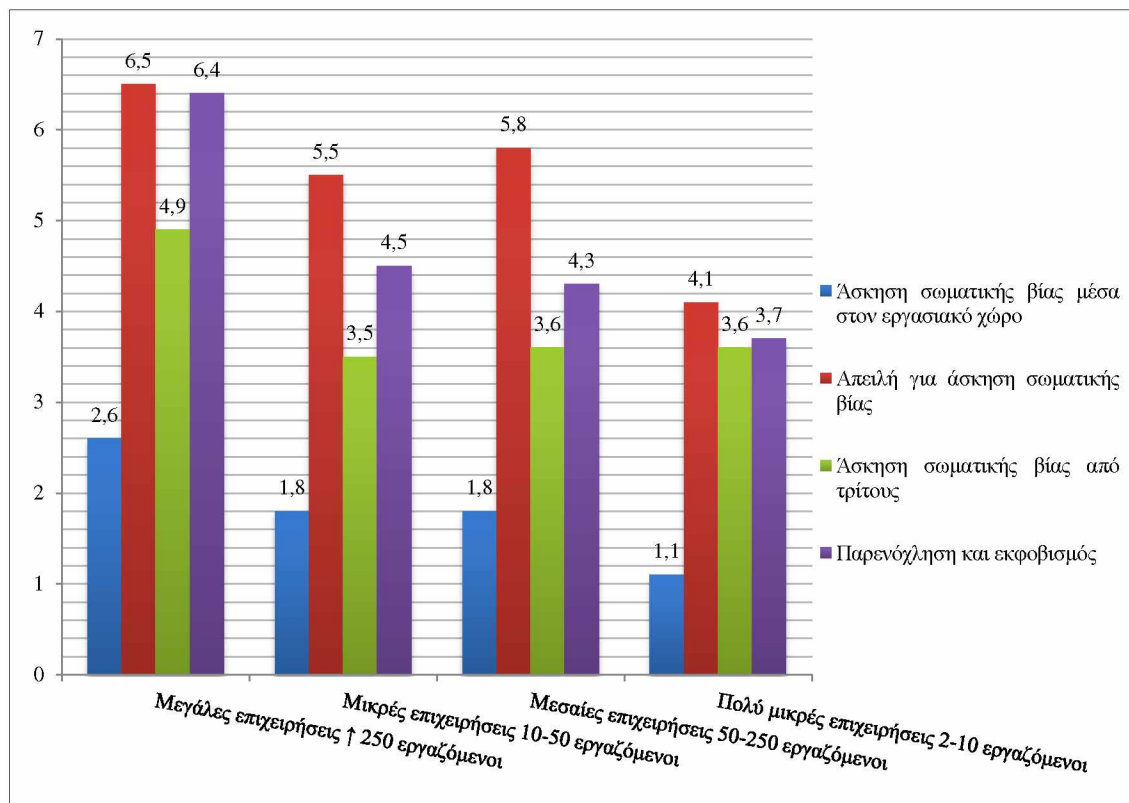


Διάγραμμα 3: Ποσοστό απουσίας εργαζομένων και ημέρες απουσίας εξαιτίας προβλημάτων που οφείλονται στην εργασία (%). Προσαρμόστηκε από EWCS 2007



Διάγραμμα 4: Εκφοβισμός και παρενόχληση στην Ε.Ε των 27 κατά φύλο και ηλικία

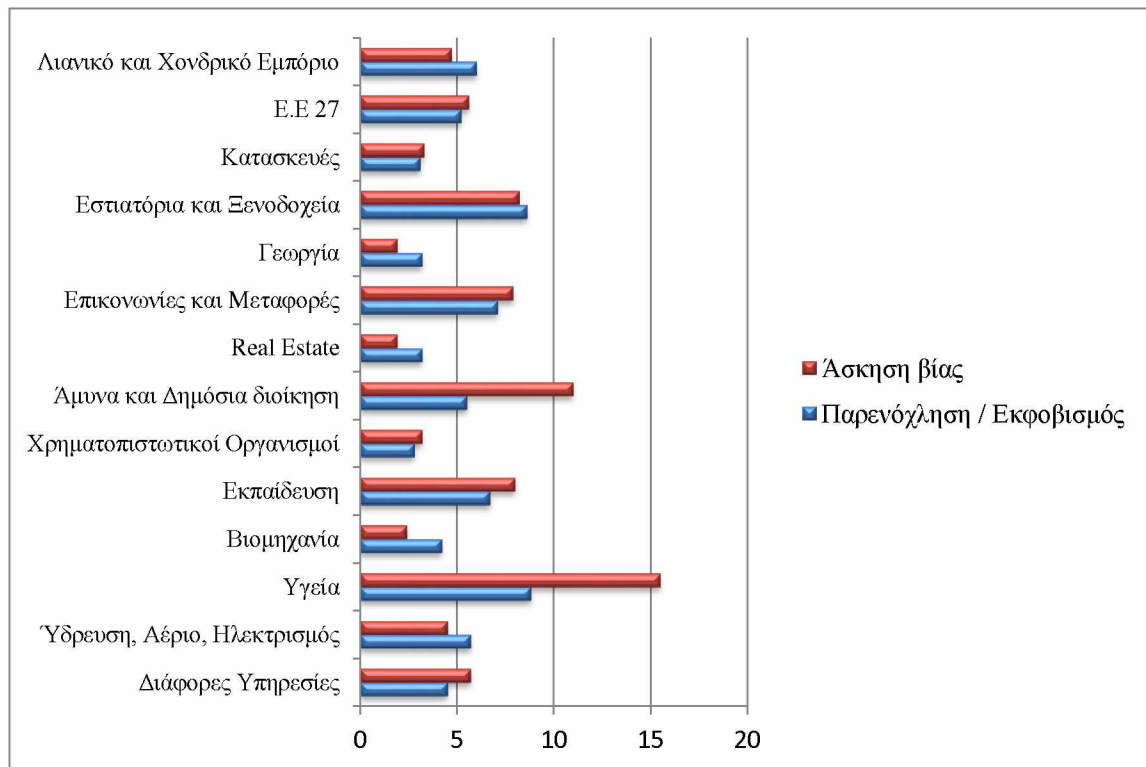
Οι γυναίκες, πέφτουν θύματα εκφοβισμού σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους άντρες. Οι νέες δε γυναίκες (κάτω των 30), βρίσκονται σε μεγαλύτερο κίνδυνο. Οι γυναίκες βρίσκονται σε μεγαλύτερο κίνδυνο σε σύγκριση με τους άνδρες. Οι εργαζόμενες, που κινδυνεύουν περισσότερο είναι κάτω των τριάντα με ποσοστό σχεδόν 6%.



Διάγραμμα 5: Βία και Παρενόχληση με βάση το μέγεθος της επιχείρησης στην Ε.Ε των 27 (%). Προσαρμόστηκε από Parent-Thirion et al. 2005

Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε μεγάλες επιχειρήσεις (250 εργαζόμενοι και άνω) δήλωσαν υψηλότερο ποσοστό παρενόχλησης (8%). Σημαντικές διαφορές υπάρχουν και μεταξύ των εργασιακών κλάδων, με αυτούς της εκπαίδευσης, της κοινωνικής εργασίας, της υγείας, της εστίασης και των ξενοδοχείων να παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά παρενόχλησης (Parent-Thirion et al., 2005). Η έρευνα τονίζει, ότι σε κλάδους όπου οι φυσικοί κίνδυνοι είναι μεγάλοι, όπως είναι οι κατασκευές, αναφέρθηκαν χαμηλά ποσοστά παρενόχλησης. Ενώ σε κλάδους που οι φυσικοί κίνδυνοι είναι μικροί, αναφέρθηκαν υψηλά ποσοστά ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον τομέα της υγείας, έχουν οχτώ (8) φορές περισσότερες πιθανότητες, να βρεθούν αντιμέτωποι με την απειλή σωματικής βίας, σε σχέση με τους εργαζόμενους στον κλάδο μεταποίησης.





Διάγραμμα 6: Παρενόχληση και Εκφοβισμός στην Ε.Ε 27 (%). Προσαρμόστηκε από EWCS, 2005

Ο κίνδυνος για παρενόχληση και άσκηση βίας είναι μεγαλύτερος στους κλάδους της υγείας, της εκπαίδευσης, των επικοινωνιών και των μεταφορών, των ξενοδοχείων και των εστιατορίων (βλέπε διάγραμμα). Ο κλάδος της υγείας (νοσηλευτικό προσωπικό, γιατροί κλπ), έχει μεγάλα ποσοστά παρενόχλησης και βίας παρά το υψηλό επίπεδο ειδίκευσης (Parent-Thirion et al. (2005)). Στον δημόσιο τομέα, το 6% των εργαζομένων έχουν πέσει θύματα παρενόχλησης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στον ιδιωτικό τομέα ανέρχεται στο 4%. Ο λόγος που οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα πέφτουν περισσότερο θύματα βίας ή δέχονται απειλές για άσκηση βίας, είναι γιατί έρχονται σε επαφή με περισσότερους ανθρώπους (ασθενείς, πελάτες, μαθητές κλπ) πέραν των συναδέλφων τους.

#### Έρευνα στο Ίδρυμα NHS

Στο ίδρυμα NHS<sup>41</sup>, το 1996, πραγματοποιήθηκε έρευνα για την συχνότητα του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με την Quine εστάλησαν 1.580 ερωτηματολόγια, μια επιστολή που εξηγούσε τον σκοπό της έρευνας και ένας προπληρωμένος φάκελος. Για να ενθαρρύνουν το προσωπικό να συμμετάσχει, το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο. Μέσω του ερωτηματολογίου, έγινε συλλογή πληροφοριών για την εργασία του συμμετέχοντος, τις ώρες εργασίας, τα προσόντα και τις αρμοδιότητες του. Το επόμενο κομμάτι περιείχε ερωτήσεις για το bullying. Ένα άλλο κομμάτι του ερωτηματολογίου αφορούσε το άγχος που προκαλεί η εργασία, την κατάθλιψη και την τάση να την εγκαταλείψει. Το τελευταίο μέρος ζητούσε πληροφορίες για ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και ερωτήσεις που αφορούσαν το κάπνισμα και την

<sup>41</sup> NHS (National Health Service): Εθνική Υπηρεσία Υγείας της Αγγλίας που δημιουργήθηκε με το ιδεώδες, ότι η περίθαλψη πρέπει να είναι διαθέσιμη σε όλους <http://www.nhs.uk/NHSEngland/thenhs/nhshistory/Pages/the-nhs%20history.aspx> (http<sup>88</sup>).

κατανάλωση αλκοόλ. Το 73% (n=778) των συμμετεχόντων κατείχαν επαγγελματικά προσόντα ενώ, το 27% (n= 300) του προσωπικού, δεν είχαν προσόντα (Quine 2001).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εξειδικευμένοι νοσηλευτές είχαν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα εκφοβισμού, σε σύγκριση με το υπόλοιπο προσωπικό. Το 44% (n=174), ανέφερε ότι βίωσε έναν ή περισσότερους τύπους bullying τους προηγούμενους δώδεκα μήνες, σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό 35% (n=247). Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει το ποσοστό εμπειρίας bullying των νοσηλευτών και του υπόλοιπου προσωπικού για κάθε κατηγορία και τύπο εκφοβιστικής συμπεριφοράς.

Πίνακας 6: Διαφορές μεταξύ νοσηλευτριών και λοιπού προσωπικού για κάθε είδος και κατηγορία bullying

|  | Νοσηλεύτριες | n=396 | Υπόλοιπο προσωπικό | n=704 |
|--|--------------|-------|--------------------|-------|
| <b>Αποσταθεροποίηση</b>  | 33%          | 132   | 23%                | 162   |
| Αλλαγή των κανόνων χωρίς προειδοποίηση                         | 27%          | 105   | 14%                | 99    |
| Απομάκρυνση από θέση ευθύνης χωρίς διαβούλευση                 | 10%          | 40    | 6%                 | 44    |
| Επίμονες προσπάθειες για μείωση του ηθικού                     | 13%          | 49    | 9%                 | 65    |
| Υποτίμηση των προσπαθειών                                      | 14%          | 56    | 10%                | 70    |
| <b>Απειλές για την επαγγελματική κατάσταση</b>                 | 19%          | 76    | 16%                | 109   |
| Εκφοβιστική χρήση των πειθαρχικών διαδικασιών                  | 7%           | 26    | 4%                 | 31    |
| Επίμονες προσπάθειες για υπονόμευση και υποτίμηση της εργασίας | 15%          | 57    | 10%                | 67    |
| Επίμονες προσπάθειες υποτίμησης μπροστά σε συναδέλφους         | 10%          | 37    | 8%                 | 53    |
| Αδικοι λόγοι επικρίσεις και παρακολούθηση των εργασιών         | 11%          | 41    | 10%                | 68    |
| <b>Απομόνωση</b>   | 27%          | 107   | 21%                | 148   |
| Απόκρυψη σημαντικών πληροφοριών                                | 20%          | 78    | 14%                | 100   |
| Άρνηση κατάρτισης, άδειας ή προαγωγής                          | 12%          | 47    | 5%                 | 31    |
| Αποκλεισμός, περιφρόνηση, εξαίρεση                             | 15%          | 58    | 12%                | 85    |
| <b>Απειλές για την προσωπική κατάσταση</b>                     | 22%          | 88    | 18%                | 129   |
| Καταστροφή περιουσίας  | 1%           | 4     | 2%                 | 12    |
| Υπονόμευση προσωπικής ακεραιότητας                             | 14%          | 53    | 9%                 | 61    |
| Σωματική βία   | 2%           | 7     | 2%                 | 11    |
| Υπονοούμενα και σαρκασμός                                      | 14%          | 54    | 10%                | 69    |
| Λεκτικές ή μη απειλές  | 7%           | 26    | 5%                 | 37    |
| Συνεχή πειράγματα  | 4%           | 15    | 2%                 | 17    |
| Απρεπή αστεία  | 6%           | 25    | 3%                 | 24    |
| <b>Υπερεργασία</b>   | 19%          | 74    | 13%                | 92    |
| Αδικοι λόγοι πίεση για παραγωγή έργου                          | 17%          | 66    | 11%                | 73    |
| Παράλογες - αδύνατες προθεσμίες                                | 10%          | 39    | 7%                 | 50    |

Προσαρμόστηκε από Quine, 2001

Στην κατηγορία «προσπάθεια για υπονόμευση και υποτίμηση της εργασίας», η ανάλυση έδειξε μια διαφορά. Στις κατηγορίες «αποσταθεροποίηση», «υπερεργασία» και «απομόνωση» μεταξύ νοσηλευτριών και λοιπού προσωπικού, υπήρχαν σημαντικές διαφορές. Αντιθέτως, στην κατηγορία «απειλές για την επαγγελματική κατάσταση» υπήρχε μικρή στατιστική διαφορά ανάμεσα σε νοσηλευτές και λοιπό προσωπικό. Σε αυτές τις κατηγορίες, παρατηρήθηκε μεγαλύτερο ποσοστό εκφοβισμού, σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό (Quine, 2001).

Οι νοσηλευτές είναι πιο πιθανό να είναι παρόντες σε bullying, απ' ότi οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Το 50% των νοσηλευτών (n=198), ανέφεραν ότi ήταν μάρτυρες εκφοβισμού κάποιου άλλου προσώπου τους προηγούμενους δώδεκα μήνες, σε σύγκριση με το 36% (n=250) του υπόλοιπου προσωπικού (Quine, 2001). Το 69% (n=63) των νοσηλευτών, που είχαν πέσει θύματα εκφοβισμού προσπάθησαν να αντιδράσουν με ποικίλους τρόπους όπωσ:

- Το 37% αντιμετώπισαν τον θύτη μόνοι τους.
- Το 48% απλά αγνόησαν τον θύτη.
- Το 59% ανέφεραν την περίπτωση στον προϊστάμενο τους.
- Το 6% έκαναν επίσημη αναφορά.
- Το 86% εκμυστηρεύτηκαν το πρόβλημα τους σε συνάδελφο ή φίλο.
- Το 22% δήλωσαν ικανοποιημένοι από τα αποτελέσματα και
- Μόνο το 7%, χρησιμοποίησαν την συμβουλευτική υπηρεσία για το άγχος του προσωπικού (Quine, 2001).
- Το 8% των νοσηλευτών απουσίασαν από την εργασία τους εξαιτίας του bullying.
- Το 26% που είχαν βιώσει εκφοβισμό, ανέφεραν ότi επηρεάστηκε η υγείας τους.
- Το 18% δεν ήταν σίγουροι αν επηρεάστηκε η υγεία τους.
- Το 43% των ατόμων που έπιναν, ανέφεραν ότi αύξησαν την κατανάλωση αλκοόλ.
- Το 43% των καπνιστών που είχαν παρενοχληθεί, δήλωσαν ότi αύξησαν το κάπνισμα στην διάρκεια του προηγούμενου έτους.
- Το 51% αισθάνονται αγχωμένοι τις περισσότερες ώρες της εργασίας τους.
- Το 54% νιώθουν σε συνεχή βάση ανήσυχοι και αγχωμένοι.
- Το 60% αισθάνονται ανάξιοι ως άνθρωποι.
- Το 70% πάσχουν από διαταραχές ύπνου.
- Το 71% των νοσηλευτών νιώθουν υποτιμημένοι ή αισθάνονται ανεπιθύμητοι.
- Το 76% σκέφτονται να αποχωρήσουν από την εργασία τους.
- Το 73% εκνευρίζονται χωρίς ιδιαίτερο λόγο.
- Το 82% δεν θέλουν να πάνε στην εργασία τους.
- Το 83% των νοσηλευτών που είχαν πέσει θύματα bullying, δήλωσαν ότi το stress αυξήθηκε.
- Το 87% νιώθουν δυστυχημένοι στην εργασία τους και υποφέρουν από κατάθλιψη (Quine, 2001).

**Χαρακτηριστικά του δράστη.** Στα πλαίσια της έρευνας, ζητήθηκε από το νοσηλευτικό προσωπικό που είχαν πέσει θύματα bullying, να περιγράψουν ένα περιστατικό παρενόχλησης που συνέβη τους τελευταίους τρεις μήνες. Το 25% περιέγραψαν μία πρόσφατη εμπειρία τους και δήλωσαν ότi όταν συνέβη το περιστατικό, στο:

- 3% (των υποθέσεων), ο θύτης βρισκόταν σε κατώτερη θέση από το θύμα.
- 59% ο θύτης ήταν ανώτερος διευθυντής.
- 38% ο θύτης προερχόταν από το ίδιο επίπεδο ιεραρχίας.
- 26% ο θύτης ήταν άντρας.
- 66% ο θύτης ήταν γυναίκα.
- 8% το θύμα παρενοχλήθηκε και από άντρα και από γυναίκα.
- 25% ο θύτης ήταν νεότερος από το θύμα.
- 44% ο θύτης ήταν μεγαλύτερος σε ηλικία από το θύμα.
- 31% ο θύτης και το θύμα είχαν παρόμοια ηλικία (Quine, 2001).



Οι νοσηλεύτριες που ανέφεραν ένα ή περισσότερα είδη εκφοβισμού δήλωσαν ότι:

- Είχαν μικρή συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων.
- Τους ανατέθηκε μεγαλύτερος όγκος εργασίας.
- Δεν είχαν πλήρη έλεγχο της εργασίας τους.
- Δεν ήταν ικανοποιημένες από την εργασία τους.
- Πήραν περισσότερες μέρες άδεια λόγω ασθένειας και
- Είναι πιο πιθανό να υποφέρουν από άγχος και κατάθλιψη, σε σχέση με τους νοσηλευτές που δεν είχαν παρενοχληθεί (Quine, 2001).

Έρευνα από το Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Επικοινωνίας και το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Το 2010 από το Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Επικοινωνίας και από το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε Ελλάδα και Κύπρο για την συχνότητα της θυματοποίησης (φυσική, ιδιοκτησίας και ψυχολογικής) στον εργασιακό χώρο, όπως και για τον φόβο του εγκλήματος στον δημοσιογραφικό κλάδο. Εξετάζει επίσης το μέσο στο οποίο εργάζονται, το είδος της σύμβασης και αν απασχολούνται σε καθημερινή βάση. Η πρόσκληση στάλθηκε σε ηλεκτρονική μορφή, σε συνεργασία με τις γραμματείες των συνδικάτων των δημοσιογράφων. Στην πρόσκληση αναφερόταν και ο χρόνος, που χρειαζόταν για την συμπλήρωση του ανώνυμου ερωτηματολογίου με περίοδο αναφοράς, δώδεκα μήνες πριν την συνέντευξη. Συνολικά στάλθηκαν 3.907 ηλεκτρονικές προσκλήσεις από τις οποίες οι 893 μη παραδοτέες. Από τους 3.014 πιθανούς ερωτηθέντες που έμειναν, 635 άτομα συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο (τελικό δείγμα), (Kodellas et al., 2014). Από αυτό το δείγμα, το:

- 66% των ερωτηθέντων παρουσίαζαν δελτίο ειδήσεων ή εργάζονταν στην επεξεργασία τους.
- 61,1% εργάζονταν σε περιοδικά και εφημερίδες.
- 74,5% κατείχαν τουλάχιστον ένα πτυχίο.
- 75,9% εργάζονταν με σύμβαση αορίστου χρόνου ή μόνιμη.
- 50,7% ήταν γυναίκες.
- 49,3% ήταν άντρες.
- 57,8% των ερωτηθέντων συζούσαν ή ήταν παντρεμένοι.

Πίνακας 7: Κατηγορία και είδος αντιποίνων

| Θυματοποίηση  | %    |
|---|------|
| Ψυχολογική κακοποίηση   | 72,4 |
| Υποτίμηση των προσπαθειών   | 22,5 |
| Μείωση και υπονόμηση του έργου  | 38,1 |
| Κοινωνική απομόνωση   | 20,0 |
| Συνεχής παρακολούθηση της εργασίας και αδικαιολόγητη κριτική                | 35,6 |
| Παρακράτηση σημαντικών πληροφοριών  | 31,2 |
| Προσπάθεια ταπείνωσης μπροστά σε συναδέλφους                                | 12,1 |
| Σαρκασμός και υπονοούμενα   | 23,9 |
| Ακατάλληλα αστεία εις βάρος του θύματος                                     | 14,2 |
| Σωματική βία  | 17,5 |
| Απόπειρα βιασμού;   | 0,2  |
| Σας έσπρωξε, έβαλε τρικλοποδιά, έπεσε πάνω σας ή σας άρπαξε με βίαιο τρόπο; | 11,3 |

|   |      |
|---|------|
| Έγινε προσπάθεια για ανεπιθύμητη σεξουαλική επαφή;    | 2,2  |
| Σας χτύπησε, σας χαστούκισε ή σας έριξε κάτω;         | 3,6  |
| Χρησιμοποίησε μαχαίρι, όπλο ή κάτι άλλο εναντίων σας; | 0,3  |
| Σας χτύπησε με κάποιο αντικείμενο;                    | 5,4  |
| Σας απείλησε με μαχαίρι, όπλο ή κάτι άλλο;            | 2,2  |
| Αρπαγή περιουσίας                                     | 21,9 |
| Ποδήλατο, μοτοσυκλέτα, αυτοκίνητο                     | 3,8  |
| Βαλίτσα, πορτοφόλι, χαρτοφύλακα                       | 9,0  |
| Laptop, αριθμομηχανή, σημειωματάριο                   | 2,8  |
| Κασετοφωνάκι, φωτογραφική μηχανή                      | 7,2  |
| Κοσμήματα, ρούχα, ρολόι                               | 3,6  |

Προσαρμόστηκε από Kodellas et al., 2014

Όπως βλέπουμε και από τον παραπάνω πίνακα, το ποσοστό των εργαζομένων που υπέστησαν ψυχολογική κακοποίηση ήταν 72,4% (σε αντίστοιχη έρευνα της Quine 2001 σε νοσηλευτικό προσωπικό, το ποσοστό των θυμάτων ήταν 44%). Το ποσοστό των δημοσιογράφων, που υπέστησαν αρπαγή της περιουσίας τους ήταν 21,9%. Το 17,5% των δημοσιογράφων (635 άτομα), ανέφεραν ότι δέχτηκαν σωματική επίθεση. Λόγω αυτού του ποσοστού, το επάγγελμα των δημοσιογράφων σύμφωνα με τους Jenkins et al. (2012), De Léséleuc (2007) και Flannery (1996), εντάσσεται στους επαγγελματικούς κλάδους (όπως η υγεία και η λιανική πώληση), που έχουν υψηλά ποσοστά θυματοποίησης (Kodellas et al., 2014).

Πίνακας 8: Δημογραφικά, κοινωνικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, %

|                                   | Ψυχολογική κακοποίηση | Αρπαγή περιουσίας | Σωματική βία |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| <b>Φύλο</b>                       |                       |                   |              |
| Γυναίκες                          | 75,2                  | 18,3              | 13,0         |
| Άντρες                            | 69,6                  | 25,6              | 22,0         |
| <b>Ηλικία</b>                     |                       |                   |              |
| 51+                               | 60,0                  | 23,8              | 16,2         |
| 21-30                             | 75,7                  | 13,1              | 20,6         |
| 41-50                             | 70,7                  | 31,7              | 16,2         |
| 31-40                             | 75,8                  | 18,9              | 17,4         |
| <b>Επίπεδο μόρφωσης</b>           |                       |                   |              |
| Λύκειο                            | 70,2                  | 19,2              | 16,3         |
| Τεχνικό                           | 74,1                  | 17,2              | 20,7         |
| Απόφοιτος Πανεπιστημίου           | 72,1                  | 22,3              | 19,3         |
| Κάτοχος μεταπτυχιακού             | 74,3                  | 25,0              | 12,5         |
| <b>Μέσο</b>                       |                       |                   |              |
| Ηλεκτρονικό                       | 75,3                  | 25,1              | 20,2         |
| Έντυπο                            | 70,6                  | 19,8              | 15,7         |
| <b>Οικογενειακή κατάσταση</b>     |                       |                   |              |
| Ελεύθεροι                         | 77,6                  | 20,5              | 19,0         |
| Δεσμευμένοι-έγγαμοι               | 68,7                  | 22,9              | 16,3         |
| <b>Απασχόληση</b>                 |                       |                   |              |
| Συλλογή ειδήσεων (ρεπορτάζ)       | 77,8                  | 26,9              | 34,7         |
| Παρουσίαση ή επεξεργασία ειδήσεων | 69,7                  | 19,3              | 8,6          |
| <b>Σύμβαση εργασίας</b>           |                       |                   |              |
| Χωρίς σύμβαση                     | 77,1                  | 22,2              | 24,2         |
| Αορίστου χρόνου ή μόνιμος         | 71,0                  | 21,8              | 15,4         |

Προσαρμόστηκε από Kodellas et al., 2014

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι:

- Οι άντρες δημοσιογράφοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα σωματικής βίας (22%) και αρπαγής περιουσίας (25,6%) στον εργασιακό τους χώρο.
- Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία δημοσιογράφοι (41+), έχουν περισσότερες πιθανότητες για αρπαγή περιουσίας.
- Οι νέοι δημοσιογράφοι (40-), κινδυνεύουν περισσότερο να υποστούν ηθική παρενόχληση.
- Οι εργαζόμενοι που δεν είναι δεσμευμένοι (77,6%), σε σύγκριση με τους παντρεμένους (68,7 %), έχουν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα ψυχολογικής κακοποίησης.
- Οι δημοσιογράφοι που επιβαρύνονται με την συλλογή των ειδήσεων, έχουν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα ψυχολογικής παρενόχλησης (77,8%), σωματικής βίας (34,7) και αρπαγή περιουσίας (26,9%).
- Οι ανεξάρτητοι δημοσιογράφοι ή αυτοί που εργάζονται χωρίς σύμβαση, έχουν περισσότερες ενδείξεις να πέσουν θύματα σωματικής βίας (77,1%), σε σύγκριση με αυτούς που εργάζονται με σύμβαση αορίστου χρόνου.
- Οι δημοσιογράφοι που κάνουν ρεπορτάζ (συλλογή ειδήσεων), είναι πιο πιθανό να πέσουν θύματα σωματικής βίας, ψυχολογικής κακοποίησης και αρπαγής περιουσίας ενώ βρίσκονται στην εργασία τους (Kodellas et al., 2014).

#### Μελέτη σε οδηγούς λεωφορείων

Το 2011 στην Νορβηγία ερευνήθηκε αν η οργή-θυμός των οδηγών λεωφορείων, αλληλεπιδρά με τη σχέση ανάμεσα στην έκθεση σε bullying και στην πρόθεση τους να αποχωρήσουν από την εργασία τους (Glaso et al., 2011). Το τελικό δείγμα ήταν 1.023 οδηγοί λεωφορείων (εστάλησαν 1.865 ανώνυμα ερωτηματολόγια με ηλεκτρονικό τρόπο). Σκοπός της έρευνας ήταν η μέτρηση του άγχους των οδηγών, της υγείας και της ευημερίας τους (παράγοντες περιβάλλοντος εργασίας). Για την συλλογή των δεδομένων συνεργάστηκαν το τμήμα Ψυχοκοινωνικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου του Μπέργκεν και ο Οργανισμός δημόσιων μεταφορών της Νορβηγίας. Το δείγμα περιλάμβανε άντρες (86,6%) και γυναίκες (13,4%). Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν, από 21-69 ετών (μέση ηλικία 48,5 χρόνια). Το 79,6% των συμμετεχόντων εργάζονταν με πλήρη απασχόληση και με μερική το 20,4%. Οι ερευνητές κάλεσαν τους συμμετέχοντες να δηλώσουν αν είχαν προσωπική εμπειρία εκφοβισμού και παρενόχλησης (π.χ. απόκρυψη πληροφοριών), με επίπτωση στην εργασιακή τους απόδοση κατά την διάρκεια των τελευταίων έξι μηνών. Οι απαντήσεις που μπορούσαν να δώσουν ήταν «εβδομαδιαία», «μηνιαία», «καθημερινά», «ποτέ». Στην συνέχεια δόθηκε ο ορισμός της ηθικής παρενόχλησης (παγκόσμιος) σύμφωνα με τον Einarsen και τον Skogstad (1996) και Olweus (1993): «Ο εκφοβισμός λαμβάνει χώρα, όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα συστηματικά και σε βάθος χρόνου αισθάνονται ότι υπόκεινται σε αρνητική μεταχείριση από ένα ή περισσότερα άτομα, σε μια κατάσταση κατά την οποία το άτομο ή τα άτομα που εκτίθενται δυσκολεύονται να αμυνθούν». Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, το ερώτημα προς τους εργαζόμενους ήταν το εξής: «Χρησιμοποιώντας τον παραπάνω ορισμό, να αναφέρεται εάν έχετε ή δεν έχετε παρενοχληθεί κατά τους τελευταίους έξι μήνες στον εργασιακό σας χώρο». Οι πιθανές απαντήσεις ήταν «Όχι», «Ναι», «Μερικές φορές», «Ναι, σε εβδομαδιαία βάση», και «Ναι, αρκετές φορές μέσα στην εβδομάδα». Οι εργαζόμενοι που χαρακτήρισαν τον εαυτό τους θύματα παρενόχλησης, κλήθηκαν να απαντήσουν αν ο δράστης ήταν



συνάδελφος, προσωπικό από το γραφείο κίνησης, επιβάτες, ανώτεροι υπάλληλοι, ή άμεσα προϊστάμενος (Glaso et al., 2011). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- Το 8% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι εκτέθηκαν σε bullying περιστασιακά.
- Το 11,6% ανέφεραν ότι έχουν εκτεθεί σε εκφοβισμό.
- Το 3,6% υπέστησαν εκφοβισμό σε συχνή βάση.
- Το 70% του συνόλου ανέφεραν ότι «δέχτηκαν» αρνητικές πράξεις αρκετές φορές (μία ή περισσότερες) τους τελευταίους έξι μήνες.

Πίνακας 9: Δράστες στον εργασιακό χώρο

| Δράστες                    | Ποσοστό | Συχνότητα |
|----------------------------|---------|-----------|
| Συνάδελφοι                 | 61,2    | 71        |
| Άμεσα προϊστάμενος         | 13,8    | 16        |
| Επιβάτες                   | 35,3    | 41        |
| Προσωπικό γραφείου κίνησης | 19,8    | 23        |
| Άλλοι οδηγοί               | 13,8    | 19        |
| Άλλοι προϊστάμενοι         | 18,1    | 21        |

Προσαρμόστηκε από Glaso et al., 2011

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, ως δράστες αναφέρονται συχνότερα οι συνάδελφοι, στην συνέχεια οι επιβάτες, οι υπάλληλοι από το γραφείο κίνησης, άλλοι προϊστάμενοι, ο άμεσα προϊστάμενος και άλλοι οδηγοί.

Οι οδηγοί λεωφορείων στην Νορβηγία εκτίθενται σε bullying τρεις (3) φορές περισσότερο, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επαγγελματικές ομάδες. Αν λάβουμε υπόψη μας, ότι οι οδηγοί λόγω της φύσης της εργασίας τους περνούν πολύ ώρα μόνοι τους και δεν έχουν επαφή με τους συναδέλφους τους, αποτελεί έκπληξη ότι πολλοί από αυτούς πέφτουν θύματα παρενόχλησης από τους παραπάνω. Με βάση τα αποτελέσματα των Evans & Johansson (1998), πολλοί οδηγοί ένοιωσαν κοινωνικά αποκλεισμένοι στην εργασία τους και δεν είχαν την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με τους συναδέλφους τους. Αυτό το αίσθημα απομόνωσης μπορεί να κάνει έναν εργαζόμενο πιο ευάλωτο, όταν βρεθεί αντιμέτωπος με την παρενόχληση (Glaso et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Tse et al. (2006), οι οδηγοί λεωφορείων που δεν τηρούν τους χρόνους, μπορεί να διαπληκτιστούν έντονα με τον συνάδελφο τους, που περιμένει να αναλάβει την επόμενη βάρδια. Για αυτό τον λόγο μπορούν να γίνουν στόχοι εκφοβισμού, ανεξάρτητα από τις πραγματικές αιτίες της καθυστέρησης. Σύμφωνα με τους Hauge et. al. (2007), σε μια άλλη έρευνα που έγινε στην Νορβηγία, το 54% των θυμάτων δήλωσε ως «τραμπούκο» έναν ή περισσότερους συναδέλφους. Με βάση την Salin (2003), η πλειοψηφία των θυτών ήταν άντρες, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε μια κουλτούρα όπου τα πειράγματα και η σκληρή συμπεριφορά μπορούν να εκληφθούν ή να μετεξελιχθούν σε παρενόχληση. Ο Collinson (1998), γράφει ότι οι εργαζόμενοι σε ανδροκρατούμενα περιβάλλοντα πιέζονται να βρίζουν, να λένε ιστορίες και αστεία, να είναι αφοριστικοί εναντίον των γυναικών κλπ. Στην Πυροσβεστική σύμφωνα με τον Archer (1999), όσοι δεν αφομοιώνονται στην κουλτούρα δέχονται bullying. Με βάση τους Bishop et al. (2009) αυτή η «μαγκιά» που επικρατεί στους ανδροκρατούμενους χώρους, δεν τους αφήνει να καταγγείλουν το bullying, γιατί θεωρούν ότι δεν αρμόζει σε έναν άντρα (Glaso et al., 2011).

Μια άλλη ομάδα δραστών σε αυτή την μελέτη είναι οι προϊστάμενοι των στόχων. Το 14% των δραστών είναι οι άμεσοι προϊστάμενοι και 18% είναι οι λοιποί προϊστάμενοι. Οι Ortega et al. (2009), αναφέρουν σε μελέτη που έγινε στην Δανία, ότι οι συνάδελφοι παρενοχλούν σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανώτερους. Στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι που έπесαν θύματα παρενόχλησης, δεν ήταν αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους γεγονός, που μπορεί να παίζει ρόλο στην απόφασή τους να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Αυτή η δυσαρέσκεια μπορεί να οδηγήσει και να αποτελέσει παράγοντα κινδύνου για ατυχήματα, αλλά και στην προθυμία τους να εργαστούν με σθένος και αντοχή, σε σύγκριση με άλλους. Οι Taylor και Dorn (2006), υποστηρίζουν ότι το στρες αυξάνει τον κίνδυνο τροχαίων ατυχημάτων μεταξύ των επαγγελματιών οδηγών. Σύμφωνα με τους Cartwright et al. (1996), το επαγγελματικό στρες μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη των ατυχημάτων (ποσοστών) αυτού του κλάδου. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σημαντικά και για τους οδηγούς λεωφορείων, αλλά και γενικότερα για τους οδηγούς των δημόσιων μεταφορών. Η έκθεση σε εκφοβισμό έχει αρνητικές επιπτώσεις όχι μόνο στους οδηγούς, αλλά και στις εταιρείες που τους έχουν προσλάβει (Glaso et al., 2011).

#### Παρενόχληση των γυναικών στην εργασία

Η έρευνα μελετά την επιλογή των γυναικών να μείνουν ή να φύγουν από την εργασία τους (μετά από bullying), πως πήραν την απόφαση και τις συνέπειες των αποφάσεων τους. Στην έρευνα πήραν μέρος 40 γυναίκες από τον Καναδά με μέσο όρο ηλικίας τα 46 έτη και ποικίλα επίπεδα μόρφωσης και χρόνου εργασίας. Απασχολούνταν σε διάφορες θέσεις όπως υπηρεσίες τροφίμων, κυβέρνηση, υγεία, γραφείο, καθαριότητα. Από τις γυναίκες που πήραν μέρος οι μισές περίπου ανέφεραν ότι είχαν δεχτεί κακοποίηση και από τους συντρόφους τους. Με βάση την έρευνα της Macintosh et al. (2011), πάνω από το 54% των γυναικών ανέφερε ότι δέχτηκε παρενόχληση από άλλες γυναίκες, που βρίσκονταν σε εποπτικές θέσεις. Σύμφωνα με το WBI<sup>42</sup> (2010), οι γυναίκες πέφτουν θύματα παρενόχλησης πιο συχνά από τους άντρες. Με βάση τους Lewis (2006), Strandmark & Hallberg (2007) και Hutchinson & Eveline (2010), αυτό μπορεί να οφείλεται στην διαφορά δύναμης που παρατηρείται στους εργασιακούς χώρους, στο αυταρχικό στυλ διαχείρισης που εφαρμόζουν κάποιες επιχειρήσεις και στις αντιλήψεις που έχουν οι γυναίκες για την παρενόχληση. Για να διαχειριστούν την παρενόχληση, με βάση τους Wilson et al. (2011), Lutgen-Sandwich (2006), Baines (2006) και O' Donnell et al. (2010), πολλά θύματα καταφεύγουν σε αναρρωτική άδεια, άδεια ή παραίτηση από την εργασία τους (Yildirim et al., 2007, Dilek & Aytolan, 2008). Οι O' Donnell et al. (2010), σημειώνουν ότι οι γυναίκες στόχοι που πήραν αναρρωτικές άδειες, συνειδητοποίησαν ότι αυτή η λύση δεν ήταν αποτελεσματική, γιατί όταν επέστρεψαν στην εργασία τους συνεχίστηκε η ίδια κατάσταση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι γυναίκες που παρέμειναν στην εργασία τους μετά την παρενόχληση το έκαναν για πολλούς λόγους. Ένας από αυτούς ήταν η αγάπη για την δουλειά τους και ότι ήταν ευχαριστημένες με όσους και όσες συνεργάστηκαν. Έτσι σκέφτηκαν ότι θα ήταν ευκολότερο να παραμείνουν, ελπίζοντας, ότι κάποια στιγμή θα αλλάξουν τα πράγματα. Αυτό το σκεπτικό βοήθησε μια γυναίκα να αντιμετωπίσει την παρενόχληση. Κάποια άλλη σχολίασε, ότι επειδή αγαπάει την εργασία της κανείς δεν θα την εμποδίσει να την συνεχίσει (Macintosh, 2012).

---

<sup>42</sup> WBI: Workplace Bullying Institute <http://www.workplacebullying.org/> (http<sup>89</sup>).

Πολλές γυναίκες παρέμειναν στην εργασία τους, επειδή φοβόντουσαν τις αρνητικές συνέπειες. Έτσι το κράτησαν μυστικό, πιστεύοντας ότι αν μιλούσαν θα χειροτέρευε η ζωή τους. Κάποια άλλη που είχε πάρει αναρρωτική άδεια, την διέκοψε και επέστρεψε για να υπερασπιστεί τον εαυτό της και να αποδείξει ότι είναι αθώα για αυτά που την κατηγορούν. Σκέφτηκε ότι όσο δεν γυρνάει στην δουλειά της, η φήμη της καταρρακώνεται. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε, ότι η φήμη, είναι σημαντικός παράγοντας για όλες τις γυναίκες, είτε εργάζονται είτε όχι. Άλλες εργαζόμενες δεν έφυγαν από την δουλειά τους, ελπίζοντας ότι η κατάσταση θα καλυτερεύσει στο μέλλον. Μία άλλη γυναίκα που ήταν θύμα για μεγάλο χρονικό διάστημα, όταν ήρθε νέο αφεντικό δεν έφυγε, ελπίζοντας ότι θα έλυne τα προβλήματα εκφοβισμού. Όταν οι γυναίκες έχουν υποστήριξη μέσα από τον εργασιακό τους χώρο, γίνονται πιο αισιόδοξες και ίσως να μείνουν στην εργασία τους περισσότερο. Οι Berthelsen et al. (2011), διαπίστωσαν ότι οι στόχοι μετά την πρώτη τους αναφορά, παρέμεναν στην εργασία τους για δύο χρόνια (Macintosh, 2012).

Οι Hallberg & Strandmark (2006), τονίζουν ότι η εργασιακή και η οικονομική κατάσταση, είναι ένας ακόμα λόγος που δεν εγκαταλείπουν την δουλειά τους. Μια εργαζόμενη δεν έφευγε λόγω της υψηλής θέσης που κατείχε και γιατί δεν έβρισκε κάτι παρόμοιο. Υπήρχαν όμως και αυτές, που δεν παραιτήθηκαν γιατί η οικογένεια τους εξαρτιόταν από αυτό τον μισθό. Μια άλλη γυναίκα που εξακολουθούσε να είναι θύμα, δεν εγκατέλειπε την εργασία της, εξαιτίας του υψηλού μισθού που έπαιρνε. Άλλη εργαζόμενη τόνισε το γεγονός, ότι στην ηλικία των σαράντα δεν θα την προσλάμβανε κανένας και γι' αυτό δεν έφυγε. Η ηλικία είναι επίσης ένας σημαντικός λόγος μη εγκατάλειψης της εργασίας τόσο της γυναίκας, όσο και του δράστη. Κάποιες έμειναν στην εργασία τους σκεπτόμενες ότι αφού ο δράστης θα συνταξιοδοτηθεί σύντομα, η παρενόχληση θα σταματήσει. Για αυτές που επέλεξαν να μείνουν, η παρενόχληση συνεχίστηκε ή κλιμακώθηκε. Η υγεία τους επιδεινώθηκε και οι σχέσεις τους τόσο οι προσωπικές όσο και οι εργασιακές, επηρεάστηκαν αρνητικά (Macintosh, 2012).

Κατά την περίοδο των συνεντεύξεων, πολλές εργαζόμενες βρίσκονταν σε αναρρωτική άδεια και δεν ήταν σε θέση να πάρουν καμία απόφαση για το μέλλον τους. Κάποιες έμαθαν να ζουν με τον εκφοβισμό, προσαρμόζοντας την συμπεριφορά τους ή απέφευγαν τον δράστη ή απλά δεν αντιδρούσαν. Μία γυναίκα μπόρεσε να αντιμετωπίσει με επιτυχία το αφεντικό της και έτσι το περιβάλλον εργασίας της βελτιώθηκε αισθητά. Οι αρνητικές συνέπειες για τις γυναίκες, που αποφάσισαν να παραμείνουν στην εργασία τους μετά την συνταξιοδότηση του δράστη ήταν πολύ λιγότερες (σπάνιο). Οι γυναίκες που παρέμειναν όπως είπαμε και παραπάνω γιατί ο δράστης συνταξιοδοτήθηκε, άλλαξαν θέση εργασίας και οι αρνητικές συνέπειες ήταν λιγότερες (σπάνιο). Άλλες δήλωσαν ότι θα παραιτηθούν μόλις βρουν καινούργια εργασία (Macintosh, 2012).

Οι εργαζόμενες που ήθελαν να εγκαταλείψουν την εργασία τους επέλεξαν διάφορους τρόπους να το κάνουν, όπως να πάρουν αναρρωτική άδεια ή κανονική άδεια. Κάποια από αυτές δήλωσε ότι πήρε άδεια όταν ο δράστης ήταν στην δουλειά και επέστρεψε όταν ο δράστης πήρε άδεια. Αρκετές εργαζόμενες παρακινήθηκαν από τους συγγενείς τους να πάρουν άδεια και άλλες πήραν βεβαιώσεις από τον γιατρό τους ότι ήταν άρρωστες ή ότι είχαν στρες. Αυτός ο τρόπος τις βοήθησε να κάνουν ένα απολογισμό της κατάστασης. Από την έρευνα αποδείχτηκε, ότι η ιατρική βοήθεια ήταν πολύ σημαντική στην διάγνωση του bullying και της κατάθλιψης από την οποία έπασχαν αρκετές γυναίκες (Macintosh, 2012).



Σύμφωνα με το WBI, αρκετές γυναίκες βίωσαν τη λεγόμενη «τιμωρητική μεταφορά». Αυτό σημαίνει ότι άλλαξε η θέση εργασίας τους μέσα στην ίδια την επιχείρηση ή τις ανέθεσαν άλλα καθήκοντα χωρίς καμία διαβούλευση. Οι στόχοι δήλωσαν ότι ένιωσαν σαν να είχαν παρενοχληθεί. Πολλές εργαζόμενες πείστηκαν να πάρουν άδεια άνευ αποδοχών, όταν εξεταζόταν η αναφορά τους για bullying. Πολλές επιχειρήσεις μετά την ομολογία του δράστη σχεδίασαν και εφάρμοσαν πολιτικές anti-bullying. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις οι γυναίκες που έπεσαν θύματα παρενόχλησης αποζημιώθηκαν από την εταιρεία. Για άλλες εργαζόμενες το bullying σταμάτησε όταν απολύθηκαν. Μια από αυτές απολύθηκε γιατί όπως ισχυρίστηκε το αφεντικό της έκανε πολλά λάθη. Η ίδια είπε ότι όταν απολύθηκε έφυγε ένα βάρος από πάνω της, γιατί ο εκφοβισμός είχε αρνητικές επιπτώσεις στην εργασία της και κατάλαβε ότι έκανε πολλά λάθη, λόγω της παρενόχλησης (Macintosh, 2012). Κάποια άλλη ανέφερε ότι ένιωσε αρκετά μπερδεμένη όταν απολύθηκε, γιατί έπαιρνε πολύ συχνά καλές κριτικές για την εργασία της. Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων για την έρευνα, πολλές από αυτές βρίσκονταν σε άδεια μακράς διάρκειας και άλλες ανέμεναν τα αποτελέσματα των αναφορών τους. Πολλές εργαζόμενες επέλεξαν να συνταξιοδοτηθούν νωρίτερα, για να σταματήσει η επαφή με τον δράστη. Συνήθως αυτές οι αποφάσεις βασίζονται στις σωματικές και συναισθηματικές επιπτώσεις του εκφοβισμού. Μεγάλος αριθμός γυναικών που συνταξιοδοτήθηκε νωρίς, το έκανε γιατί ένιωθαν κουρασμένες, γιατί είχαν χάσει την εμπιστοσύνη τους και δεν μπορούσαν να λειτουργήσουν στην εργασία τους. Οι περισσότερες γυναίκες που εγκατέλειψαν την εργασία τους, το έκαναν μετά από σοβαρή και ώριμη σκέψη. Αυτές που φεύγουν πιο γρήγορα έχουν υποστήριξη, αλλά και την οικονομική δυνατότητα. Άλλες εγκατέλειψαν την εργασία τους μετά από παρότρυνση των οικογενειών τους, που έβλεπαν τις αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία τους. Ένας μεγάλος αριθμός γυναικών αποφάσισαν να εγκαταλείψουν την εργασία τους χωρίς να έχουν εναλλακτική εργασία. Ενώ άλλες εργαζόμενες παραιτήθηκαν από την θέση τους, όταν είχαν εξασφαλίσει καινούργια δουλειά. Πολλές εργαζόμενες αποφάσισαν να φύγουν, όταν διαπίστωσαν ότι οι εργοδότες τους δεν υποστήριζαν-στήριζαν τους ισχυρισμούς τους για παρενόχληση. Μια άλλη που ζήτησε υποστήριξη από τον εργασιακό της χώρο είπε: «Ήξερα ότι δεν θα κάνει απολύτως τίποτα και δεν ήμουν προετοιμασμένη για να κάνω καταγγελία. Έτσι αποφάσισα να ψάξω για άλλη δουλειά» (Macintosh, 2012).

Οι εργαζόμενες που έφυγαν από τις εργασίες τους, είδαν στην υγεία τους θετικά αποτελέσματα. Αυτό βέβαια εξαρτάται από το πώς και πόσο έντονα υπέστησαν τον εκφοβισμό και από το αν παραιτήθηκαν ή απολύθηκαν. Πολλές εργαζόμενες ανέφεραν ότι χρειάστηκε να περάσει κάποιος χρόνος για να το ξεπεράσουν. Οι περισσότερες δήλωσαν ότι μόλις άφησαν την εργασία τους, η υγεία τους άρχισε να βελτιώνεται. Μια γυναίκα που πήγε σε αναγκαστική συνταξιοδότηση είπε: «Ένωσα ένα μεγάλο βάρος να φεύγει από τους ώμους μου. Βέβαια τα χρήματα είναι λιγότερα, αλλά είμαι πλέον ήσυχη». Άλλες δήλωσαν ότι οι συνέπιες του bullying τους δημιούργησε προβλήματα. Μια από αυτές είπε: «Είναι διπλό το πρόβλημα, γιατί δεν έχασα μόνο την αυτοεκτίμηση μου, αλλά δεν είχα και λόγο να ζήσω». Λίγες ήταν αυτές που όταν πλέον είχαν φύγει, έλαβαν απολογητικές (συγνώμης) επιστολές είτε από την επιχείρηση, είτε από τον ίδιο τον δράστη. Πολλές εργαζόμενες ανέφεραν ότι παίρνοντας μέρος στην έρευνα, κέρδισαν την αναγνώριση και την νομιμοποίηση των εμπειριών τους. Μια άλλη γυναίκα δήλωσε ότι αυτή η έρευνα ήταν μέρος της θεραπείας της και πως ανακάλυψε τι της συνέβη. Συγκεκριμένα είπε: «Είμαι μια ανεξάρτητη γυναίκα, με αυτοπεποίθηση, μορφωμένη και με καριέρα. Ίσως να έπεσα θύμα παρενόχλησης γι' αυτούς ακριβώς τους λόγους» (Macintosh, 2012).

Οι επιπτώσεις στην υγεία τους και η στήριξη που είχαν, έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην αποχώρηση από την εργασία. Κάποιες είχαν ήδη κάποια προβλήματα υγείας, τα οποία επιδεινώθηκαν. Άλλες ανησυχούσαν για τις επιπτώσεις στην υγεία των οικογενειών τους και αρκετές εργαζόμενες, παρουσίασαν προβλήματα υγείας λόγω του άγχους. Οι επιπτώσεις του εκφοβισμού περιλαμβάνουν πονοκέφαλους και ημικρανίες. Πολλές γυναίκες λόγω του άγχους παρουσίασαν κολίτιδα, πόνους στο στομάχι και επιδείνωση της ψωρίασης. Ορισμένες ανέφεραν κατάθλιψη, αυτοκτονικό ιδεασμό και διαταραχές ύπνου, που είχαν ως αποτέλεσμα έλλειψη αυτοσυγκέντρωσης, κόπωση, αλλαγές στην διατροφή και συναισθηματική αστάθεια (κρίσεις πανικού, κλάματα, θυμό). Μια γυναίκα δήλωσε ότι οι επιπτώσεις που είχε στην υγεία της από την παρενόχληση, συνέβαλαν στο διαζύγιο της.

Μερικές γυναίκες είχαν την δυνατότητα να έχουν επαγγελματική υποστήριξη κατά την διάρκεια του εκφοβισμού ή αργότερα. Η θεραπεία τις βοήθησε να δουν ότι ο εκφοβισμός δεν ήταν δικό τους λάθος. Κάποιες άλλες δήλωσαν ότι η στήριξη που είχαν από την οικογένεια, τους συναδέλφους και τους φίλους τους, τις βοήθησε να διαχειριστούν την κατάσταση. Το πόσο σημαντική είναι η υποστήριξη έχει τονιστεί και από άλλους ερευνητές όπως οι Mc Cormack et al. (2009), Dillenberg et al. (2008), Udod & Care (2012), Hutchinson et al. (2008). Πολλές γυναίκες μέσω της υποστήριξης που είχαν, κατάλαβαν ότι είχαν πέσει θύματα εκφοβισμού από γονείς, αδέρφια, συντρόφους ή συζύγους (Macintosh, 2012).

#### Bullying σε ειδικευόμενους γιατρούς

Στην Αγγλία, η πλούσια βιβλιογραφία έχει ορίσει τον εκφοβισμό, στρεσογόνο παράγοντα μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Η μελέτη που έγινε στον οργανισμό NHS, διαπίστωσε ότι ένας στους τρεις υπαλλήλους, έπεσαν θύματα εκφοβισμού την προηγούμενη χρονιά. Σε άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το King's Fund<sup>43</sup>, εντόπισε ότι η φυλετική παρενόχληση, ο εκφοβισμός και οι διακρίσεις ήταν στην καθημερινότητα Ασιατών και έγχρωμων γιατρών. Στην Αμερική πολλές μελέτες τονίζουν, ότι οι φοιτητές της ιατρικής σχολής έχουν τα υψηλότερα ποσοστά εκφοβισμού κατά την διάρκεια της κατάρτισης τους και χειροτερεύει όσο περνά ο καιρός (Quine, 2002).

Το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε με το BMA NEWS Review<sup>44</sup> ήταν ανώνυμο. Τα άτομα επιλέχτηκαν από την λίστα του BMA. Μέσω του ερωτηματολογίου συλλέχτηκαν και πληροφορίες για την εθνικότητα και το φύλο. Μετά τον ορισμό του bullying που δόθηκε στους συμμετέχοντες, ρωτήθηκαν αν έχουν πέσει θύματα παρενόχλησης τους τελευταίους δώδεκα μήνες και αν ήταν μάρτυρες παρενόχλησης άλλου ατόμου. Επίσης, τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν και ένα κατάλογο με 21 συμπεριφορές<sup>45</sup> εκφοβισμού

<sup>43</sup> King's Fund: Μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με σκοπό την βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης και της υγείας στο Αγγλία. <http://www.kingsfund.org.uk/> (http<sup>90</sup>).

<sup>44</sup> BMA News Review (British Medical Association): Βρετανικός Ιατρικός Σύλλογος <http://bma.org.uk/about-the-bma> (http<sup>91</sup>).

<sup>45</sup> Συμπεριφορές εκφοβισμού: Διακρίσεις με βάση το γενετήσιο φύλο και την φυλή, υπονόμευση της εργασίας, μετακίνηση από εργασία ευθύνης χωρίς ενημέρωση, κριτική της εργασίας σε συνεχή βάση, προσπάθεια για "σπάσιμο" του ηθικού, ταπείνωση μπροστά στους συναδέλφους, υποτίμηση προσπαθειών, πειθαρχικός εκφοβισμός, αλλαγή goalposts χωρίς ενημέρωση, υπονόμευση

από συναδέλφους, ανώτερους και διευθυντές κατά τους τελευταίους δώδεκα μήνες. Το ποσοστό των ατόμων που ανταποκρίθηκαν ήταν 62% (594 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν και 48 επιστράφηκαν από το ταχυδρομείο, διότι δεν βρήκαν παραλήπτη) (Quine, 2002). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- Το 54% ήταν ειδικευόμενοι γιατροί.
- Το 39% ληξίαρχοι.
- Το 3% άλλοι χαμηλόβαθμοι.
- Το 70% λευκοί.
- Το 37% ειδικευόμενοι γιατροί (δήλωσαν ότι έχουν πέσει θύματα εκφοβισμού στο παρελθόν).
- Το 69% ήταν μάρτυρες σε παρενόχληση άλλων ατόμων.
- Οι Ασιάτες και έγχρωμοι γιατροί (45%) είχαν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα εκφοβισμού, σε σχέση με τους λευκούς γιατρούς (34%).
- Οι γυναίκες (43%) είχαν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα παρενόχλησης, σε σύγκριση με τους άντρες (32%).
- Το 37% των ειδικευόμενων γιατρών δήλωσαν ότι έχουν πέσει θύματα εκφοβισμού την προηγούμενη χρονιά.
- Το 84% έχουν βιώσει τουλάχιστον μια εκφοβιστική συμπεριφορά.

Οι μαύροι και οι Ασιάτες γιατροί είχαν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα εκφοβισμού, σε σχέση με τους λευκούς γιατρούς. (Quine, 2002).

#### Μελέτη από το Ινστιτούτο TNO

Στην Ολλανδία το 2011, έτρεξε μια μελέτη από το Ινστιτούτο TNO<sup>46</sup> για τις επιπτώσεις της εργασιακής βίας στους εργαζόμενους. Η έρευνα για τις συνθήκες εργασίας (2005-2011), δείχνει ότι το 24% των εργαζομένων στην Ολλανδία είχαν εκτεθεί σε κάποια μορφή εξωτερικής βίας<sup>47</sup> από πελάτες, επιβάτες, φοιτητές και 16% εκτέθηκαν σε εσωτερική βία είτε από τους επόπτες τους είτε από τους συναδέλφους τους.

Οι εργαζόμενοι σε μεγαλύτερο ρίσκο για εξωτερική βία είναι:

- Εργαζόμενοι στον κλάδο της υγείας.
- Εκπαιδευτικοί.
- Εργαζόμενοι σε καταστήματα.
- Εργαζόμενοι με μέσο επίπεδο εκπαίδευσης.
- Γυναίκες.
- Άτομα που απασχολούνται με μερική απασχόληση.
- Εργαζόμενοι νέοι σε ηλικία.

---

προσωπικότητας, παράλογες προθεσμίες, σαρκασμός και υπονοούμενα, υπερβολική πίεση, λεκτικές και μη απειλές, άρνηση άδειας, προαγωγής και κατάρτισης, απρεπή αστεία, απομόνωση, συνεχή πειράγματα, απόκρυψη πληροφοριών, σωματική βία, βία ιδιοκτησίας.

<sup>46</sup> TNO (Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek): Μη κερδοσκοπικός Ολλανδικός Οργανισμός Εφαρμοσμένης Επιστημονικής Έρευνας <https://www.tno.nl/> (http<sup>92</sup>).

<sup>47</sup> Η βία στην εργασία αναφέρεται σε περιστατικά όπου οι εργαζόμενοι υφίστανται κακομεταχείριση, απειλούνται ή δέχονται επίθεση από ανθρώπους μέσα από το εργασιακό περιβάλλον είτε από ανθρώπους εκτός εργασίας.



- Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε νυχτερινή βάρδια.
- Εργαζόμενοι που συναναστρέφονται τακτικά με πελάτες.
- Εργαζόμενοι στην επιβολή του νόμου (αστυνομικοί, πράκτορες, κλπ).

Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε κίνδυνο για εσωτερική βία (π.χ. από προϊστάμενο) είναι:

- Άντρες.
- Εργαζόμενοι που απασχολούνται στον κλάδο παραγωγής.
- Μετανάστες.
- Εργαζόμενοι στις τηλεπικοινωνίες.
- Εργαζόμενοι στις ταχυδρομικές υπηρεσίες.
- Μεσήλικοι εργαζόμενοι.
- Αστυνομικοί.
- Εργαζόμενοι στον τομέα των πωλήσεων αυτοκινήτων.

Πίνακας 10: Τύποι βίας

|                        | Εσωτερική βία | Εξωτερική βία |
|------------------------|---------------|---------------|
| Σωματική βία           | 1,0%          | 6,0%          |
| Εκφοβισμός             | 11,0%         | 19,0%         |
| Σεξουαλική παρενόχληση | 1,7%          | 5,0%          |
| Παρενόχληση % bullying | 7,9%          | 6,2%          |

Προσαρμόστηκε από Venema & van der Klauw, TNO, 2011

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα, στην στήλη εξωτερική βία, ο εκφοβισμός αναφέρθηκε από το 19% των Ολλανδών εργαζόμενων, στην συνέχεια η παρενόχληση και ο εκφοβισμός με ποσοστό 7,9%, η σωματική βία 6% και τέλος η σεξουαλική παρενόχληση με ποσοστό 5%.

Στην στήλη εξωτερική βία, πρώτη σε αναφορές έρχεται ο εκφοβισμός με ποσοστό 11%, έπεται η παρενόχληση και το bullying 7,9%, η σεξουαλική παρενόχληση με ποσοστό σχεδόν 2% και τέλος η σωματική βία με 1%.

Ένας στους τέσσερις εργαζόμενους το 2005 και ένας στους τρεις το 2010, δήλωσαν ότι αντιλαμβάνονται την βία στον εργασιακό χώρο, ως κίνδυνο. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην μεγαλύτερη προσοχή που έδωσαν τα ΜΜΕ στο φαινόμενο. Το 2010, 62% των ατόμων που εργάζονταν στον δημόσιο τομέα (σχολεία, κλάδος υγείας) και 22% των υπαλλήλων του ιδιωτικού, δήλωσαν ότι κινδύνευαν από εργασιακή βία.

Όσον αφορά τα μέτρα για λήψη προστατευτικών μέτρων, το 7% των εργαζομένων το 2011, ήθελαν προστατευτικά μέτρα για την εξωτερική βία και επιπλέον ένα 5% και μέτρα για την εσωτερική βία.

## Παράρτημα Β΄

### Μέθοδοι μέτρησης του bullying

Η μέτρηση του bullying δεν είναι εύκολο έργο. Έχουν χρησιμοποιηθεί πολλές μέθοδοι για την μέτρηση της εμφάνισης και των μορφών εκφοβισμού.

#### Ερωτηματολόγια

Τα ερωτηματολόγια είναι η βασική και πιο δημοφιλής μέθοδος μέτρησης του bullying και χρησιμοποιούνται σε μεγάλες έρευνες. Στην πιο απλή μορφή τους χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές για να ρωτήσουν τους συμμετέχοντες, αν έχουν πέσει θύματα παρενόχλησης, απαντώντας ναι ή όχι (Cowie et al., 2000).

Οι Einarsen & Skogstad (1996), δίνουν γραπτώς τον ορισμό του bullying και ρωτούν αν ο συμμετέχων έχει πέσει θύμα εκφοβισμού τους τελευταίους έξι μήνες, με κλίμακα συχνότητας πέντε έως επτά σημείων. Επίσης, μέσα στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν και άλλες ερωτήσεις όπως για το φύλο, τον αριθμό, την θέση του/των δράστη/στων και την διάρκεια της παρενόχλησης (Cowie et al., 2000).

Έχουν χρησιμοποιηθεί και πιο αριστοτεχνικά και καλοδουλεμένα ερωτηματολόγια. Αυτά που έχουν χρησιμοποιηθεί σε έκταση είναι τα ερωτηματολόγια LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror), που αναπτύχθηκαν από τον καθηγητή Leymann στα Σουηδικά (Vartia-Väänänen, 2002, Cowie et al., 2000, Einarsen, 2003). Τα ερωτηματολόγια αποτελούνται από 45 ή 46 (νεότερη έκδοση, έχει μεταφραστεί και χρησιμοποιηθεί ευρέως στην Γερμανία) στοιχεία που αντιπροσωπεύουν διάφορες ενέργειες-επιθέσεις εκφοβισμού όπως για παράδειγμα στην κοινωνική ζωή ενός ατόμου, στην υπόληψή του, επιθέσεις στην δυνατότητα να επικοινωνεί, στην υγεία του, στην επαγγελματική του ζωή και πολλά άλλα. Κάθε αρνητική ενέργεια, βαθμολογείται με την συχνότητα εμφάνισης. Στην κλίμακα Niedl (1996) φτάνει το 6 και στην κλίμακα των Zapf et al. (1996) το 3 ή 4. Γίνονται και επιπλέον ερωτήσεις για την θέση, το φύλο και τον αριθμό των δραστών. Στα LIPT ερωτηματολόγια δεν είναι απαραίτητο να δοθεί ο ορισμός του bullying μιας και μετράει πράξεις. Η Vartia (1996) όμως, πριν το ερωτηματολόγιο αναφέρει γραπτώς τον ορισμό του bullying. Οι Neidl (1995), Leymann (1990) και Zapf et al. (1996), ανέλυσαν τα ερωτηματολόγια με παρόμοια αλλά όχι ταυτόσημα αποτελέσματα (Cowie et al., 2000). Οι Zapf et al (1996), χρησιμοποίησαν τα ερωτηματολόγια του Leymann, χρησιμοποιώντας δύο δείγματα με δύο κλίμακες ρωτώντας αν το/τα άτομο/μα έχει/χουν βιώσει εκφοβισμό, επιλέγοντας, α) συχνά, μερικές φορές, ποτέ και β) ημερησίως, τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα, τουλάχιστον μια φορά τον μήνα, πιο σπάνια, ποτέ (Beswick, 2004).

Οι Einarsen & Raknes (1997), ανέπτυξαν το NAQ (Negative Acts Questionnaire) ή το ερωτηματολόγιο των αρνητικών πράξεων σε έρευνα που έκαναν για την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο (Cowie et al., 2000, Vartia-Väänänen, 2002, Einarsen, 2003). Το NAQ, προέκυψε από τις μαρτυρίες των θυμάτων και από μελέτες της βιβλιογραφίας. Η αρχική κλίμακα περιείχε 23 στοιχεία, που περιέγραφαν αρνητικές πράξεις, καθώς και ενέργειες που σχετίζονται με την εργασία. Παρόλο όμως που το ερωτηματολόγιο είχε

υψηλή εσωτερική συνοχή, παρουσίαζε σοβαρές ελλείψεις. Τα στοιχεία που περιείχε επηρεάστηκαν από την άποψη των θυμάτων και αναπτύχθηκε την περίοδο, όπου η πλειοψηφία των ερευνών γίνονταν στις Σκανδιναβικές χώρες. Το κύρος και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου είχε δοκιμαστεί μόνο στις σκανδιναβικές κουλτούρες. Όταν το NAQ μεταφράστηκε στην αγγλική γλώσσα, παρατηρήθηκε ότι η εγκυρότητα κάποιων στοιχείων ήταν αμφίβολη, το οποίο αποδίδεται στην κουλτούρα αυτών των χωρών. Αποφασίστηκε ότι το ερωτηματολόγιο χρειάζεται μια αναθεωρημένη κλίμακα. Έτσι προέκυψε το νέο ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 22 στοιχεία, το καθένα γραμμένο με ορολογία συμπεριφοράς και όχι με όρους και ορισμούς bullying (Cowie et al., 2000, Beswick, 2004). Οι ερωτηθέντες, βαθμολογούν πόσο συχνά έχουν υποστεί αρνητικές συμπεριφορές κατά την διάρκεια των τελευταίων έξι μηνών, επιλέγοντας, ποτέ, κατά καιρούς, μηνιαία, εβδομαδιαία, σχεδόν καθημερινά (Cowie et al., 2000, Beswick, 2004).

Οι Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck, το 1994 ανέπτυξαν το WHS (Work Harassment Scale), για να μελετήσουν την επιθετικότητα στους Πανεπιστημιακούς υπαλλήλους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 στοιχεία (Cowie et al., 2000, Vartia-Väänänen, 2002). Οι συμμετέχοντες, βαθμολογούν μέχρι το 5 πόσο συχνά έχουν εκτεθεί από συναδέλφους τους, σε εξευτελιστικές και καταπιεστικές ενέργειες, κατά την διάρκεια των τελευταίων έξι μηνών, όπως αν απομονώθηκαν, αν επικρίθηκαν αδικώς, αν ο δράστης ήταν άντρας ή γυναίκα, αν ο θύτης λέει ψέματα για το θύμα κλπ (Cowie et al., 2000). Οι Björkqvist, Österman & Lagerspetz (1994), ανέφεραν ότι η ανάλυση παραγόντων του ερωτηματολογίου οδήγησε σε δύο υποκατηγορίες συγκεκαλυμμένης επιθετικότητας, την κοινωνική χειραγώγηση και την ορθολογική επιθετικότητα και περιλαμβάνουν ερωτήσεις, όπως συνεχείς διακοπές όταν μιλάει το θύμα, μειωμένες ευκαιρίες για έκφραση, διασπορά κακόβουλων φημών, προσβλητικά σχόλια και πολλά άλλα (Cowie et al., 2000).

Οι Baron et al. (1999), ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο σαράντα (40) στοιχείων για την περιγραφή της επιθετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον όπως απειλητικά βλέμματα, αποφυγή επικοινωνίας κλπ. Κάθε κομμάτι βαθμολογείται σε μια κλίμακα πέντε σημείων. Η ανάλυση των παραγόντων απέφερε τρεις βασικούς παράγοντες, όπως επιθετικότητα, εκφράσεις εχθρότητας και παρεμπόδιση. Το ερωτηματολόγιο ζητούσε και πληροφορίες για το αν ο συμμετέχων πήρε μέρος σε επιθέσεις εναντίων άλλων εργαζόμενων (Cowie et al., 2000).

Οι Einarsen et al. (1994), ανέπτυξαν το Bergen Bullying Index (πίνακας κατάταξης του εκφοβισμού), ο οποίος περιέχει πέντε στοιχεία και κλίμακα βαθμολογίας έως το τέσσερα. Η κλίμακα μετράει την έκταση κατά την οποία ο ερωτηθείς θεωρεί γενικά το bullying ως ένα θέμα το οποίο επηρεάζει τον ίδιο και τους άλλους στην εργασία (Cowie et al., 2000).

Τα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων, είναι ότι ο ερευνητής μπορεί να συλλέξει μεγάλες ποσότητες δεδομένων (ηλικία, φύλο) σε μικρό χρονικό διάστημα, ενώ η στατιστική ανάλυση γίνεται εύκολα και εξασφαλίζεται η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Με την βοήθεια των ερωτηματολογίων οι Einarsen & Skogstad (1996), κατάφεραν να συλλέξουν δεδομένα από δεκατέσσερις έρευνες που έγιναν στην Νορβηγία και να δώσουν αναφορά όσον αφορά στην σχέση μεταξύ φύλου και διαφορά δύναμης ανάμεσα στα θύματα και στους δράστες, όπως επίσης και για τη σχέση μεταξύ του μεγέθους της

επιχείρησης και του ποσοστού του εκφοβισμού. Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν και μειονεκτήματα. Αν δεν δίνεται ο ορισμός του bullying και το ερωτηματολόγιο βασίζεται αποκλειστικά στην εμφάνιση των επιθετικών ή των αρνητικών συμπεριφορών, τότε το κριτήριο της διαφοράς δύναμης μπορεί να μην καλύπτεται. Αν όμως δίνεται ο ορισμός, υπάρχει μια αβεβαιότητα αν οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν τον ορισμό που τους δίνεται ή τον δικό τους. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες μπορεί να στηριχτούν περισσότερο στα άτομα και όχι στην κουλτούρα της επιχείρησης. Επίσης, μπορεί να υπάρχουν δυσκολίες στην ανάκληση μνήμης για περιόδους έξι ή δώδεκα μηνών. Η μορφή του ερωτηματολογίου καθιστά δύσκολη την συλλογή πληροφοριών όσον αφορά την διαδικασία και την κατάσταση των θυμάτων και των δραστών (Cowie et al., 2000).

### Συνεντεύξεις

Κάποιοι ερευνητές μελετούν τις επιπτώσεις του bullying με συνεντεύξεις, τις λεγόμενες πρόσωπο με πρόσωπο (face to face), οι οποίες μπορούν να αποτελούν μέρος μιας έρευνας, στην διάρκεια της οποίας το άτομο που συνεντευξιάζεται εξιστορεί και περιγράφει την ζωή του και τους ανθρώπους που κινούνται μέσα σε αυτή (Cowie et al., 2000, Vartia-Väänänen, 2002). Μια συνέντευξη που είναι καλά σχεδιασμένη αναπτύσσεται σε τέσσερα στάδια, «σπάσιμο του πάγου» και οικοδόμηση εμπιστοσύνης, εστίαση στο αντικείμενο της έρευνας, δημιουργία ενός μοντέλου και την διαδικασία της επαλήθευσης αυτής της υπόθεσης ή της διαμόρφωσής της μέσω συλλογής πληροφοριών. Οι συνεντεύξεις μπορούν να είναι τυποποιημένες και ασχολούνται με κάθε στοιχείο της παρενόχλησης ξεχωριστά. Είναι κατάλληλες για την συγκομιδή υλικού όσον αφορά την φύση του εκφοβισμού και την εμπειρία των συμμετεχόντων. Ερευνητές που χρησιμοποίησαν τις συνεντεύξεις, μπόρεσαν να συλλέξουν υλικό από τους ερωτηθέντες χρησιμοποιώντας ανοικτές ερωτήσεις για τις εμπειρίες των θυμάτων σχετικά με την παρενόχληση. Κάθε κομμάτι της συνέντευξης περιέχει και μια μίνι συζήτηση σχετικά με τις ανησυχίες του θύματος και τα θέματα που θα καλυφθούν. Κάθε συνέντευξη, που ηχογραφείται διαρκεί 60' - 90' (Cowie et al., 2000).

Οι συνεντεύξεις μπορούν επίσης να γίνουν σε ομάδες εστίασης (Focus Groups<sup>48</sup>). Οι ομάδες αυτές αποτελούνται συνήθως από 8-12 άτομα τα οποία έχουν κοινά χαρακτηριστικά που είναι χρήσιμα για την μελέτη, δεν γνωρίζονται μεταξύ τους και καλούνται σε μια συζήτηση στρογγυλής τραπέζης (!!!), που διαρκεί μία έως δύο ώρες. Αυτή η τεχνική, χρησιμοποιείται στο μάρκετινγκ για την καλύτερη κατανόηση των πελατών και των επιθυμιών τους. Οι Liefvooghe & Olafsson (1999), χρησιμοποίησαν αυτή την μέθοδο για να κατανοήσουν τις εμπειρίες της παρενόχλησης στην εργασία. Είναι επίσης ένα μέσο για την συλλογή ποιοτικών πληροφοριών σχετικά με τις απόψεις σε μεγάλο πεδίο θεμάτων, για την σύγκριση ομάδων και για την κατανόηση του φαινομένου στις επιχειρήσεις. Ο ερευνητής χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές (π.χ. διευκρινίσεις, εμπειρίες για άλλα θέματα μέσα στον εργασιακό χώρο), υποβάλει συγκεκριμένες ερωτήσεις για να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να συμμετάσχουν στην συζήτηση και να εκφράσουν την άποψή τους σε ποικίλα θέματα, έτσι ώστε να μπορέσει να εκμαιεύσει την μαρτυρία των συμμετεχόντων. Οι συνεντεύξεις σε ομάδες εστίασης δεν είναι χρονοβόρες, αλλά χρειάζονται προσοχή έτσι ώστε τα αποτελέσματα να μην

---

<sup>48</sup> Μια ομάδα ατόμων που έχουν κοινό χαρακτηριστικό ή ενδιαφέρον και παρέχουν πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο θέμα όπως, πως αισθάνονται οι άνθρωποι για ένα συγκεκριμένο ζήτημα <http://ag.arizona.edu/sfcs/cyfernet/cyfar/focus.htm> (http<sup>63</sup>).

επηρεαστούν από λίγα άτομα ή από άτομα που συμμετείχαν επίτηδες. Εάν η ομαδική συνέντευξη λάβει μέρος σε μια επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να είναι μεγάλης κλίμακας, έτσι ώστε οι ομάδες να μην προέρχονται από το ίδιο τμήμα ή την ίδια ομάδα εργασίας. Επίσης, να μην γνωρίζει ο ένας τον άλλο, αλλιώς οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν δεν θα είναι σωστές. Παρά τις διαβεβαιώσεις που δίνονται ότι όλα τα δεδομένα των συζητήσεων είναι ασφαλή, είναι πολύ εύκολο για κάποιο μέλος να χρησιμοποιήσει αυτά τα στοιχεία σε μια δικαστική διαμάχη. Ενδεχομένως, το παραπάνω μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση ή ξεχωριστά στους εργαζόμενους ασκώντας τους πιέσεις, έτσι ώστε να είναι εξαιρετικά επιφυλακτικοί για αυτά που θέλουν να πουν (Cowie et al., 2000). Μια λύση θα ήταν οι ομάδες εστίασης να χρησιμοποιηθούν πριν την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να είναι εγκυρότερα και τα άτομα που θα λάβουν μέρος στα focus groups να προέρχονται από διάφορες επιχειρήσεις (Cowie et al., 2000).

### Ημερολόγια

Η πλειοψηφία των εργαζόμενων που πέφτουν θύματα παρενόχλησης δεν αναφέρουν το περιστατικό, με αποτέλεσμα να μην συνειδητοποιούν για πολύ καιρό ότι αιτία των προβλημάτων τους είναι το bullying και κυρίως αυτό που γίνεται με έμμεσο τρόπο, ή όταν το θύμα απομονώνεται. Αν το θύμα είναι σε θέση να καταγράφει σε τακτική βάση τα περιστατικά της παρενόχλησης, η διαδικασία της κατανόησης του bullying θα γίνει πολύ εύκολα. Το Εθνικό συνδικαλιστικό κέντρο της Αγγλίας (The UK Trades Union Congress), συνιστά στους υπεύθυνους για την υγεία και την ασφάλεια να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να καταγράφουν τα περιστατικά παρενόχλησης ή τις υποψίες τους ότι δέχονται bullying με συστηματικό τρόπο, έτσι ώστε να είναι καταγεγραμμένα τα γεγονότα. Το ημερολόγιο είναι καλό να περιέχει τα συναισθήματα του θύματος, πότε έλαβε χώρα το γεγονός, ποιός/ποιοί συμμετείχαν, αν υπήρχαν μάρτυρες και το αποτέλεσμα του περιστατικού (Cowie et al., 2000).

Η μέθοδος του ημερολογίου περιγράφηκε για πρώτη φορά από τους McGhe & Miell (1998), για την συλλογή στοιχείων της καθημερινότητας των ερωτηθέντων. Ζητείται από τα άτομα που συμμετέχουν να καταγράψουν τις τρεις πιο σημαντικές αλληλεπιδράσεις της ημέρας. Μετά την καταγραφή των γεγονότων πρέπει να βαθμολογήσουν τις αλληλεπιδράσεις με ανώτερη κλίμακα το επτά (7) και με μεταβλητές την οικειότητα, τις προτιμήσεις, την ικανοποίηση και την ενσυναίσθηση (Cowie et al., 2000).

Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι οι ερευνητές μπορούν να κατανοήσουν τις πραγματικές συνθήκες της ζωής. Η μέθοδος βοηθά επίσης στην εξακρίβωση των ειδών και της συχνότητας της παρενόχλησης. Μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι παρουσιάζει δυσκολία η σύγκριση διαφόρων ημερολογίων (λόγω της περιορισμένης τυποποίησης) και τα καταγεγραμμένα γεγονότα δεν μπορούν να επαληθευτούν. Μέχρι σήμερα αυτή η μέθοδος δεν έχει χρησιμοποιηθεί για το φαινόμενο του εκφοβισμού (Cowie et al., 2000).



## Η τεχνική του κρίσιμου γεγονότος (Critical Incident Technique)

Η τεχνική των κρίσιμων περιστατικών (Critical Incident Technique), ζητά από τους συμμετέχοντες να επικεντρωθούν σε ένα συγκεκριμένο σενάριο. Ο Flanagan (1954), χρησιμοποίησε την συγκεκριμένη μέθοδο για να αναλύσει την αποτυχία της εκπαίδευσης των ιπταμένων κατά την διάρκεια του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου (Cowie et al., 2000, Beswick, 2004). Οι Liefdooghe & Olafsson (1999), χρησιμοποίησαν αυτή την τεχνική και ζήτησαν από τους συμμετέχοντες να περιγράψουν υποθετικά πρόσωπα που φέρονται ως νταήδες και άλλα που δεν φέρονται έτσι. Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει το bullying ως ένα πολιτιστικό και κοινωνικό φαινόμενο, όχι μόνο από την εμπειρία του δράστη και του θύματος, αλλά και σε μια ομάδα και σε μια κουλτούρα. Χρησιμοποιώντας ως βοηθητικό εργαλείο την μέθοδο της ομαδικής εστίασης (βλέπε focus groups), με στόχο την συγκέντρωση πληροφοριών για το bullying, συνεντευξιάστηκαν σαράντα (40) άτομα (φοιτητές και Πανεπιστημιακό προσωπικό). Οι ερευνητές υποστήριζαν, ότι με αυτή την μέθοδο, ήταν σε θέση να εξετάσουν τις εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με την παρενόχληση στην εργασία και να κατανοήσουν τις ατομικές και επιχειρησιακές αιτίες που επηρεάζουν την εμφάνιση του φαινομένου. Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι παρέχει την δυνατότητα για την μελέτη του εκφοβισμού σε διάφορα επίπεδα μέσα σε μια επιχείρηση και μειονέκτημα ότι είναι η χρονοβόρα διαδικασία για την συλλογή των δεδομένων. Επιπλέον, τα μειονεκτήματα των focus groups, θεωρούνται μειονεκτήματα και της μεθόδου των κρίσιμων περιστατικών (Cowie et al., 2000).

## Τεχνική παρατήρησης

Η τεχνική παρατήρησης (Observational method), μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μελέτη των ανθρώπινων σχέσεων με την χρήση οπτικοακουστικών μέσων και τον έλεγχο των δεδομένων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Hinde (1996), η παρατήρηση των ανθρώπων στο φυσικό τους περιβάλλον είναι μεγάλης σημασίας για την μελέτη των αλληλεπιδράσεων που απαρτίζουν μια σχέση, την ποικιλομορφία, την ποιότητα, την συχνότητα, την οικειότητα των πληροφοριών και ούτω καθεξής. Τόνισε επίσης την ανάγκη για τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων, που θα δίνει την δυνατότητα σε όλους τους ερευνητές να συγκρίνουν την ποιότητα και την φύση των αλληλεπιδράσεων. Πολλοί ερευνητές χρησιμοποίησαν την μέθοδο παρατήρησης, για να μελετήσουν την σχέση μεταξύ θύτη και θύματος στο σχολικό χώρο. Σε έρευνα που έκαναν οι Craig & Pepler (1995), για την παρενόχληση στις παιδικές χαρές, τα παιδιά έφεραν σύστημα καταγραφής ήχου και εικόνας με σύμφωνη γνώμη καθηγητών και γονιών. Άλλοι ερευνητές με την χρήση αυτών των μεθόδων, μελέτησαν το bullying στον εργασιακό χώρο. Οι Palmstierna & Wistedt (1987), σχεδίασαν την κλίμακα παρατήρησης της επιθετικότητας Staff Observation Aggression Scale (SOAS) ή SOAS-R (από τους Nijman et al., 1999), για να παρακολουθήσουν την επιθετική συμπεριφορά σε μια ψυχιατρική κλινική. Η κλίμακα μετρά την σοβαρότητα και την φύση των επιθετικών συμπεριφορών στα ψυχιατρικά τμήματα και έχει χρησιμοποιηθεί στις περιγραφικές μελέτες και στην αξιολόγηση των παρεμβάσεων. Πλεονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι ο ερευνητής έχει πρόσβαση στα πεπραγμένα της πραγματικής ζωής. Παρόλα αυτά, λόγω της βιντεοσκόπησης είναι μια μέθοδος που θεωρείται χρονοβόρα στο στάδιο της ανάλυσης (Cowie et al., 2000).

## Ομότιμη αξιολόγηση (Peer nomination methods)

Η διαδικασία της ομότιμης αξιολόγησης έχει χρησιμοποιηθεί στα σχολεία ζητώντας από τους μαθητές, να ορίσουν τα θύματα και τους θύτες. Η μέθοδος αυτή αποτελείται από τέσσερις κατηγορίες. Τους ελέγχους, τους θύτες, τα θύματα και τους θύτες/θύματα. Οι Salmivalli (1998) και άλλοι ερευνητές, ανέπτυξαν το PRS (Participant Role Scale), για την περιγραφή της διαδικασίας της παρενόχλησης ανάμεσα σε παιδιά σχολικής ηλικίας (12-13 ετών) στην Φινλανδία. Οι χαρακτηρισμοί που αποδόθηκαν από τους συμμετέχοντες ήταν υπερασπιστής του θύματος, θύμα, θύτης, βοηθός δράστη, εκτός κύκλου και αυτός/αυτή που παρέχει βοήθεια/ενίσχυση στον δράστη. Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην έρευνα της εργασιακής παρενόχλησης. Η μέθοδος παρέχει την δυνατότητα (θεωρείται πλεονέκτημα) πρόσβασης στην άποψη των εργαζομένων σχετικά με την εμπειρία της εργασιακής παρενόχλησης είτε ως μάρτυρες, θύτες ή θύματα, με την αξιοπιστία να βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Μειονεκτήματα θεωρούνται τα ηθικά ζητήματα όπως είναι ονομασία συναδέλφων, η μη συγκατάθεση για χρήση του υλικού, η άρνηση των επιχειρήσεων να διεξαχθεί η έρευνα ή η απόσυρση της συμμετοχής τους κατά την διάρκεια της διαδικασίας. Ένα ακόμα μειονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο για να ολοκληρωθεί (χρονοβόρα) (Cowie et al., 2000).

## Μελέτες περιπτώσεων (Case studies)

Στις κοινωνικές επιστήμες η μελέτη μιας περίπτωσης παίζει σημαντικό ρόλο. Ο ερευνητής που χρησιμοποιεί αυτή την μέθοδο, παρατηρεί τις ενέργειες μιας ομάδας, ενός ατόμου, μιας επιχείρησης, μιας οικογένειας ή μιας κοινότητας και χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία, όπως είναι οι συνεντεύξεις και οι αφηγήσεις για να αναλύσει όλες τις πτυχές που συντελούν στην ταυτότητα του ατόμου ή της οικογένειας. Οι Adams (1992) και Crawford (1997), τεκμηρίωσαν μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων την ύπαρξη των επιπτώσεων του bullying στην εργασία, όπως είναι για παράδειγμα ο μεγάλος αριθμός απουσιών, η μειωμένη παραγωγικότητα, το χαμηλό ηθικό και οι επιπτώσεις στην σωματική και ψυχική υγεία του θύματος. Ο Crawford ως ψυχοθεραπευτής που εργάστηκε με θύτες και θύματα, συσχέτισε την επιθετική συμπεριφορά με παιδικά βιώματα, τα οποία συνέβαλαν στην δυσκολία της αντιμετώπισης του άγχους στην εργασία. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να προσδιορίσει διάφορους τύπους παρενόχλησης σε βάθος, του παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα άτομα που παίρνουν μέρος, τι κάνουν, πως αντιμετώπισαν την κατάσταση οι συμμετέχοντες και πολλά άλλα. Σαν μέθοδος θεωρείται χρονοβόρα και δίνει την δυνατότητα έρευνας μικρού δείγματος.

Οι ερευνητές χρησιμοποιώντας μια μεγάλη γκάμα μεθόδων μπορούν να εντοπίσουν τα σημεία εκείνα, που θα μας βοηθήσουν να αντιμετωπίσουμε το φαινόμενο του bullying τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο. Οι μέθοδοι ποιοτικής ανάλυσης που περιγράφηκαν παραπάνω, δίνουν την δυνατότητα στους ερευνητές να εκτιμήσουν τις απόψεις των εργαζομένων για το φαινόμενο, σε αντίθεση με τις πιο περιοριστικές μεθόδους ποσοτικής ανάλυσης (Cowie et al., 2000).

## Παράρτημα Γ'

### Ορισμοί του bullying

**Γαλλία, νομοσχέδιο σχετικά με τον κοινωνικό εκσυγχρονισμό:** «Κανένας μισθωτός δεν πρέπει να υφίσταται ηθικές παρενοχλήσεις κατ' επανάληψη, που αποσκοπούν ή συνεπάγονται προσβολή της αξιοπρέπειας του και δημιουργούν ταπεινωτικές ή προσβλητικές συνθήκες εργασίας» (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 1999–2004).

**Brodsky, 1976:** «Όλες εκείνες οι επίμονες και επαναλαμβανόμενες πράξεις, που σκοπό έχουν να φθείρουν να βασανίζουν, ή να εμποδίσουν ένα άτομο.....καθώς και οι πράξεις που θα εκφοβίσουν, θα τρομάξουν ή θα ταλαιπωρήσουν τον παραλήπτη». (Einarsen, 1999).

**Einarsen & Raknes, 1997a, 1997b, ακολουθώντας αυτά που είπε ο Χατζηφωτίου, 1983:** «Το bullying, έχει οριστεί ως το σύνολο επαναλαμβανόμενων ενεργειών και πρακτικών, που κατευθύνονται προς έναν ή περισσότερους εργαζόμενους, που είναι ανεπιθύμητες από το θύμα και οι οποίες, μπορούν να γίνουν σκόπιμα ή μη. Το σίγουρο είναι ότι προκαλούν αγωνία, ταπείνωση, μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση στην εργασία, ή να δημιουργήσουν ένα δυσάρεστο περιβάλλον εργασίας» (Einarsen, 1999).

**Ιρλανδία, ειδική ομάδα για την πρόληψη της ηθικής παρενόχλησης στους εργασιακούς χώρους, Απρίλιος 2001:** «Κατ' επανάληψη απρεπής συμπεριφορά έμμεση ή άμεση, προφορική, σωματική ή άλλη, εκ μέρους ενός ή περισσότερων ατόμων εις βάρος άλλου ή άλλων ατόμων, στον χώρο εργασίας και/ή κατά την διάρκεια της απασχόλησης, η οποία θα μπορούσε δικαίως να θεωρηθεί ως προσβολή του ατομικού δικαιώματος σε αξιοπρεπή εργασία. Μεμονωμένο περιστατικό της περιγραφόμενης συμπεριφοράς, μπορεί πράγματι να αποτελεί προσβολή της εργασιακής αξιοπρέπειας, αλλά ως ένα κατ' εξαίρεση συμβάν δεν θεωρείται ότι αποτελεί περίπτωση ηθικής παρενόχλησης» (Anderson, 2001).

**Βέλγος Υπουργός Εργασίας σε ομιλία του για την ηθική παρενόχληση στους εργασιακούς χώρους:** «Κατ' επανάληψη υβριστική συμπεριφορά, εντός ή εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού που εκδηλώνεται ειδικότερα με ενέργειες, λόγια, εκφοβισμούς, πράξεις, χειρονομίες, τρόπους οργάνωσης της εργασίας και μονομερή γραπτά κείμενα που έχουν χαρακτήρα ή σκοπό να προσβάλουν την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια, ή την σωματική ή ψυχική ακεραιότητα του εργαζομένου κατά την εκτέλεση της εργασίας του, να θέσουν σε κίνδυνο τη θέση απασχόλησης του ή να δημιουργήσουν εχθρικό, εκφοβιστικό, υποτιμητικό, ταπεινωτικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον». (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 1999–2004).

**Lutgen-Sandvik, 2000:** «Το bullying είναι μία επίμονη, λεκτική και μη λεκτική επιθετικότητα στην εργασία, η οποία περιλαμβάνει προσωπικές επιθέσεις, κοινωνικό αποκλεισμό και μία πληθώρα από οδυνηρά μηνύματα και εχθρικές συμπεριφορές» (Τσιαμα, 2013).

**Keashly & Jagatic, 2003:** «...αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενες εχθρικές, λεκτικές και μη λεκτικές, συχνά όχι

σωματικές συμπεριφορές, οι οποίες κατευθύνονται εναντίον ενός ατόμου (ή ομάδας ατόμων), με σκοπό, να το κάνουν να αισθανθεί ανεπαρκή σαν άνθρωπος και σαν εργαζόμενος» (Τσιαμα, 2013).

**WBI, 2014<sup>49</sup>:** «Το bullying είναι επαναλαμβανόμενη κακομεταχείριση ενός ή περισσότερων ατόμων από έναν ή περισσότερους δράστες. Η καταχρηστική συμπεριφορά που χρησιμοποιείται είναι ταπεινωτική, απειλητική ή γίνονται παρεμβολές, που εμποδίζουν την εργασία ή γίνεται λεκτική κακοποίηση» ([http<sup>16</sup>](http://www.workplacebullying.org/individuals/problem/definition/)).

**Einarsen, 1999:** «Το bullying εμφανίζεται όταν ένας εργαζόμενος, υφίσταται συστηματικά επιθετικές συμπεριφορές από έναν ή περισσότερους συναδέλφους, ή ανώτερους στην ιεραρχία, για μακρύ χρονικό διάστημα, αντιμετωπίζοντας δυσκολία να υπερασπιστεί τον εαυτό του ή να ξεφύγει από την κατάσταση. Αυτές οι συμπεριφορές, καταλήγουν να σημαδέψουν το θύμα και μπορεί να προκαλέσουν ακόμη και σοβαρά ψυχολογικά τραύματα» (Τσιαμα, 2013). Σύμφωνα με τον Crawford (1998), η έννοια του bullying, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές περιπτώσεις για την περιγραφή ποικίλων συμπεριφορών και μπορεί να περιγράψει, με βάση τον Munthe (1989), τα πειράγματα που γίνονται μεταξύ των εργαζομένων, ή τις επιθετικές συμπεριφορές που γίνονται εύκολα αποδέκτες και ανεκτές (Einarsen, 1999).

**Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία:** «Ως παρενόχληση στον χώρο εργασίας ορίζεται η επαναλαμβανόμενη, αδικαιολόγητη συμπεριφορά προς ένα εργαζόμενο ή μία ομάδα εργαζομένων, που προκαλεί κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια του». Αδικαιολόγητη συμπεριφορά είναι η ταπείνωση, η αρνητική μεταχείριση, η απειλή. Συμπεριφορά, νοείται ο τρόπος αντιμετώπισης προσώπων, γεγονότων και καταστάσεων από το ένα άτομο στο άλλο. Ένα είδος συμπεριφοράς είναι και η κατάχρηση εξουσίας, την οποία οι στόχοι είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιμετωπίσουν ή να προστατευθούν από αυτή. Στους κινδύνους συγκαταλέγεται ο κίνδυνος για την σωματική και ψυχική υγεία του ατόμου (Τσιαμα, 2013).

**Σουηδική Αρχή για το Εργασιακό Περιβάλλον, FS 1993:17:** «Επανεπιλημμένες, αξιόμιπτες ή σαφώς αρνητικές πράξεις εις βάρος μεμονωμένων υπαλλήλων, με προσβλητικό τρόπο, οι οποίες μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα την αποβολή των συγκεκριμένων υπαλλήλων από τον χώρο εργασίας τους» (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 1999–2004).

**Giovanni Pitella, 2000:** «Ο όρος mobbing, ορίζεται ως η άσκηση στο πλαίσιο των σχέσεων, μεταξύ συναδέλφων, ή μεταξύ ανωτέρου και κατωτέρου στην ιεραρχία, μίας συστηματικής και διαρκούς επίθεσης, σε βάρος ενός προκαθορισμένου θύματος, προκειμένου να ωθηθεί στο να εγκαταλείψει την θέση εργασίας του. Πρόκειται, για επανεπιλημμένες ψυχολογικές ή άλλου τύπου και βαθμού επιθέσεις, που περιλαμβάνουν διαρκείς και αδικαιολόγητες επικρίσεις, συκοφαντίες και ανάθεση άχαρων ή υποτιμητικών καθηκόντων, καθώς και για κάθε ενέργεια που θα μπορούσε να θίξει την επαγγελματική και κοινωνική εικόνα του θύματος έναντι τρίτων, ανωτέρων ή στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων» (Τσιαμα, 2013).

---

<sup>49</sup> WBI: Workplace Bullying Institute  
<http://www.workplacebullying.org/individuals/problem/definition/>([http<sup>15</sup>](http://www.workplacebullying.org/individuals/problem/definition/)).

**Rigby, 2008:** «Συστηματική κατάχρηση εξουσίας στις διαπροσωπικές σχέσεις» (Sandy et al., 2009).

**Coloroso, 2006:** «Ο εκφοβισμός είναι η συνειδητή, εσκεμμένη και σκόπιμη εχθρική δραστηριότητα, που αποσκοπεί στο να βλάψει, να προκαλέσει φόβο μέσω της απειλής για περαιτέρω επιθετικότητα και να προκαλέσει τρόμο.....το bullying περιλαμβάνει πάντα τρία στοιχεία: Ανισορροπία ενέργειας, πρόθεση βλάβης και απειλή για περαιτέρω επιθετικότητα» (Sandy et al., 2009).

**Lutgen-Sandwich, 2006:** «Η Παρενόχληση στους εργασιακούς χώρους, είναι μια επίμονη, εχθρική συμπεριφορά, που τα θύματα την αντιλαμβάνονται ως προσπάθεια να τους βλάψει, να τους ελέγξει ή να τους οδηγήσει εκτός εργασίας. Περιλαμβάνει δημόσια ταπείνωση, επικρίσεις, γελοιοποίηση, στιγματισμό, κουτσομπολιά, ύβρεις και κοινωνικό εξοστρακισμό, που καθιστούν την εργασία, δύσκολη ή αδύνατη» (Sandy et al., 2009).

**Leymann:** «Η ψυχολογική τρομοκρατία ή mobbing στην επαγγελματική ζωή περιλαμβάνει εχθρική και ανήθικη επικοινωνία, που κατευθύνεται με συστηματικό τρόπο από ένα ή περισσότερα άτομα προς την κατεύθυνση ενός ατόμου, το οποίο, λόγω της ηθικής παρενόχλησης, ωθείται σε μία αβοήθητη και ανυπεράσπιστα θέση και παραμένει εκεί όσο συνεχίζονται οι αρνητικές συμπεριφορές. Αυτές οι ενέργειες πραγματοποιούνται σε τακτική βάση (τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα) και για μεγάλο χρονικό διάστημα (τουλάχιστον έξι μήνες). Λόγω της υψηλής συχνότητας και της μεγάλης διάρκειας των εχθρικών συμπεριφορών, αυτή η κακοποίηση οδηγεί σε σημαντική ψυχική, ψυχοσωματική και κοινωνική δυστυχία (<http><sup>93</sup>).



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ΄

### Πρόληψη ηθικής παρενόχλησης

#### Εργοδότες

- Σχεδιάστε και εφαρμόστε πολιτική (με ημερομηνία αναθεώρησης) και κουλτούρα κατά του bullying σε συνεργασία με τους εκπροσώπους Υγείας και Ασφάλειας και τους εργαζόμενους.
- Ενημερώστε τους νέους υπαλλήλους για την πολιτική της επιχείρησης.
- Ενημερώστε τους εργαζόμενους για την διαδικασία που μπορούν να ακολουθήσουν σε περίπτωση καταγγελίας και σε ποιόν να απευθυνθούν.
- Σχεδιάστε και εφαρμόστε ένα σύστημα υποστήριξης των εργαζομένων.
- Οργανώστε σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού με αντικείμενο τις διακρίσεις και την παρενόχληση (π.χ. ποιά διαδικασία θα ακολουθήσουν αν θέλουν να κάνουν καταγγελία, πως θα αντιμετωπίσουν το bullying, ποιά είναι η πολιτική της επιχείρησης και πως θα συμμορφωθούν με αυτή) (WorkSafe Victoria, 2012).
- Ενθαρρύνετε τους εργαζόμενους να καταγγείλουν την παρενόχληση όσο πιο νωρίς γίνεται. Αυτό θα γίνει όταν οι υπάλληλοι δείξουν εμπιστοσύνη στις διαδικασίες.
- Για να προτρέψετε τους εργαζόμενους να δηλώσουν το περιστατικό πρέπει να είστε συνεπής με την πολιτική που εφαρμόζετε και να δίνετε απαντήσεις σε παρόμοια θέματα. Επίσης, να ενημερώνετε την επιτροπή για την Υγεία και την Ασφάλεια και τους εργαζόμενους για τον αριθμό των καταγγελιών, τον τρόπο αντιμετώπισης τους και τις ενέργειες που κάνατε.
- Εκπαιδεύστε τους εργαζόμενους που εμπλέκονται άμεσα στην διαδικασία αντιμετώπισης και επίλυσης της παρενόχλησης, όπως είναι οι εκπρόσωποι των εργοδοτών και οι ανακριτές.
- Εκπαιδεύστε τους διευθυντές και τους προϊστάμενους στην εφαρμογή της πολιτικής anti-bullying, στην αντιμετώπιση των καταγγελιών, στην παρατήρηση των εργαζομένων για την αναγνώριση των συμπτωμάτων του εκφοβισμού, στην διαχείριση της εργασιακή απόδοσης των εργαζομένων και στο πως θα δώσουν τις κατάλληλες πληροφορίες στους εργοδότες τους.
- Σχεδιάστε, αναπτύξτε και εφαρμόστε μια πολιτική (πρέπει να περιγράφει ξεκάθαρα τις αποδεκτές και μη συμπεριφορές και την μηδενική ανοχή στην παρενόχληση) κατά του bullying και των διακρίσεων σε συνεργασία με τα συνδικάτα.
- Σχεδιάστε και αναπτύξτε μια πολιτική λύσης των συγκρούσεων.
- Διοργανώστε ομιλίες και διαλέξεις.
- Αναρτήστε φυλλάδια για την ενημέρωση των εργαζομένων όσον αφορά τις υποχρεώσεις, τα δικαιώματά τους και τις αρνητικές συνέπειες του φαινομένου.
- Οργανώστε συχνές συναντήσεις της εργασιακής ομάδας με την διοίκηση με θέμα την πολιτική κατά της παρενόχλησης.
- Εάν η επιχείρησή σας είναι μικρή, μπορείτε να προωθήσετε την πολιτική anti-bullying μιλώντας συνέχεια για το φαινόμενο.
- Συλλογή δεδομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα για την παρενόχληση στο

εσωτερικό της επιχείρησης είτε με συζητήσεις με όλους τους εργαζόμενους είτε, με την διανομή ερωτηματολογίων, ανάλυση των δεδομένων και εύρεση λύσεων (OSACH, 2009, WorkSafe Victoria, 2012).

## Εργαζόμενοι

Τι να κάνετε αν έχετε πέσει θύμα παρενόχλησης

- Μην αγνοείτε την ανάρμοστη συμπεριφορά του θύτη. Αν νοιώθετε ασφαλής και σίγουρος για τον εαυτό σας, αντιμετωπίστε τον. Πείτε του ότι η συμπεριφορά του είναι απαράδεκτη και προσβλητική. Έτσι του δίνετε την ευκαιρία να σταματήσει. Αν δεν θέλετε να έρθετε αντιμέτωπος με τον δράστη μπορείτε να ζητήσετε από έναν συνάδελφο ή κάποιον φίλο να σας εκπροσωπήσει (OHS).
- Αν επιλέξετε να αντιμετωπίσετε μόνο σας τον δράστη, συμβουλευτείτε έναν υπάλληλο ο οποίος είναι εκπαιδευμένος σε θέματα bullying και μην δράσετε παρορμητικά, απαντώντας με αντίποινα. Φτιάξτε ένα πλάνο στο μυαλό σας για την συζήτηση που θα κάνετε μαζί του. Θυμηθείτε να δώσετε έμφαση στην ανάρμοστη συμπεριφορά και όχι στο πρόσωπο. Στην συνέχεια καταγράψτε σε ένα σημειωματάριο τον τρόπο που τον προσεγγίσατε, την συζήτηση που είχατε και την έκβαση της συνάντησης (OHS).
- Απευθυνθείτε στον διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) ή στον προϊστάμενο σας.
- Ενημερωθείτε για την ηθική παρενόχληση (βιβλία, internet, εφημερίδες).
- Ζητήστε βοήθεια και υποστήριξη από φίλους, συγγενείς και κάποιον ειδικό σύμβουλο.
- Κρατάτε ημερολόγιο.
- Αν προχωρήσετε σε καταγγελία ζητήστε να ερευνήσουν και την δική σας συμπεριφορά (OSACH, 2009, Australian Public Service Commission, 2009).

## Καταγραφή περιστατικών παρενόχλησης

Ημερομηνία:

Ωρα:

Πού έλαβε χώρα το περιστατικό:

Ποιος/ποια ήταν επιθετικός:

Ποιος/ποιοι ήταν παρόν στο περιστατικό:

Περιγραφή περιστατικού:

Συναισθήματα:

Ενέργειες που έγιναν για την αντιμετώπιση του δράστη:

Προσαρμόστηκε από OHS, 2009

Τι να κάνετε αν έρθετε αντιμέτωποι με τον δράστη

- Όταν έρχεστε αντιμέτωποι με επιθετική συμπεριφορά (κριτική, φταίξιμο σε εσάς, δικαιολογίες για εκείνον κλπ) χρησιμοποιείτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις και αποχωρείστε.
- Συγνώμη, έχω αφήσει κάτι στη μέση. Θα συζητήσουμε αργότερα.
- Συγνώμη, μόλις έφευγα. Θα τα πούμε άλλη φορά.
- Δε συμφωνώ με την άποψή σας, καλύτερα να συναντηθούμε άλλη στιγμή για να λύσουμε το πρόβλημα.
- Έτσι νομίζετε ότι είναι τα πράγματα; Τι να σας πω, μπορεί να έχετε και δίκιο (χωρίς να είναι η στάση σας αμυντική).
- Βιάζομαι, έχει αρχίσει το συμβούλιο και εγώ είμαι ακόμη εδώ (OSACH, 2009).

Προληπτικές ενέργειες για την αποτροπή του εκφοβισμού

- Μην μένετε ποτέ μόνοι με τον δράστη. Προσπαθήστε να υπάρχουν πάντα μάρτυρες σε κάθε περιστατικό.
- Αν παρατηρήσετε αύξηση του φόρτου εργασίας, αν σας αναθέτουν άσχετες και δευτερεύουσες εργασίες ή αντιβαίνουν στην σύμβαση που υπογράψατε, μην μένετε άπραγοι.
- Αν επιλέξετε να κινηθείτε νομικά (π.χ. αξιώσεις για σωματική βλάβη), συμβουλευτείτε τον σύλλογό σας.
- Επισκεφτείτε τον γιατρό σας προληπτικά για τον έλεγχο της υγείας σας και την αποτροπή δημιουργίας ψυχολογικού τραύματος λόγω της παρενόχλησης. Μπορείτε επίσης να ζητήσετε ψυχολογική υποστήριξη από έναν ψυχολόγο. Για συμβουλές μπορείτε να έρθετε σε επαφή και με τον αρμόδιο υπάλληλο στον χώρο της εργασίας σας.
- Εξηγήστε σε φίλους και συγγενείς την κατάσταση που βιώνετε και ζητήστε την υποστήριξη τους.
- Ενημερωθείτε για την πολιτική κατά του bullying και την διαδικασία καταγγελίας (αν υπάρχει), που εφαρμόζει ο εργοδότης σας.
- Ζητήστε βοήθεια και ενημέρωση από την συνδικαλιστική σας οργάνωση και τον Οργανισμό για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία.
- Παρακολουθήστε σεμινάρια αύξησης αυτοπεποίθησης, αυτοεκτίμησης, επίλυσης συγκρούσεων και διαχείρισης άγχους (OHS).
- Αν αποφασίσετε να εγκαταλείψετε την εργασία σας εξαιτίας της παρενόχλησης, ενημερώστε τον εργοδότη σας σχετικά με τους λόγους που το κάνετε. Ίσως έτσι βοηθήσετε τους συναδέλφους σας ή και την ίδια την επιχείρηση (OSACH, 2009).

Συνάδελφοι

Τι πρέπει να κάνετε

- Αρνηθείτε να «προδώσετε» τον συνάδελφό σας ακόμα και αν δέξεστε πιέσεις από τον εργοδότη σας. Πόσο ήρεμος θα είστε, αν γνωρίζετε ότι ένας συνάδελφος σας παρενοχλείται;
- Δεχτείτε να είστε μάρτυρες στο δικαστήριο και στην διαμεσολάβηση.

- Στηρίζτε τον συνάδελφο σας.
- Συγκεντρώστε την ομάδα εργασίας και εξηγήστε τους τι συμβαίνει. Αντιμετωπίστε τον δράστη ως ομάδα. Ζητήστε του να σταματήσει και εξηγήστε του ότι η συμπεριφορά του είναι απαράδεκτη και δεν θα γίνει δεκτή (OSACH, 2009).